BIBLIOTECA DEUSTO
DE DESARROLLO
PERSONAL

El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace

DEUSTO

El trabajo en equipo

Qué es y cómo se hace

Si todavía no está puntualmente informado de la aparición de nuestras novedades sobre libros empresariales, con sólo enviar su tarjeta de visita a:

EDICIONES DEUSTO
Servicio de Promoción
Barraincúa, 14
48009 BILBAO
☎ (94) 423 53 08*

recibirá periódicamente, sin compromiso alguno por su parte, información detallada sobre los títulos recién editados.

El trabajo en equipo

Qué es y cómo se hace

EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.— sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

© Ediciones Deusto, S.A.
Barraincúa, 14, 48009 Bilbao

El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace

ISBN: 84-234-0850-7
ISBN: 84-234-1012-9 (obra completa)
Depósito legal: B-39.199-91
Impreso en España - Printed in Spain

Imprime: Novoprint, S.A., Sant Andreu de la Barca (Barcelona)
Distribuye: Marco Ibérica Distribución de Ediciones, S.A.
Carretera de Irún, km 13,350, variante de Fuencarral,
28034 Madrid

ÍNDICE

Prólogo 7

1. La clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva 9
2. La fatiga del combate 21
3. Tres fallos y ¡fuera! 35
4. Papá sabe lo que te conviene 43
5. Vivir en el pasado 55
6. Paso a paso 65
7. Cuando el fin justifica los medios 73
8. El desafío de Flat Creek 83
9. Cómo diagnosticar el estilo correspondiente a su equipo 95
10. Cómo realizarla 103
11. Una luz al final del túnel 115
12. La formación del equipo basada en el contenido 143
13. La formación del equipo basada en el proceso 147
14. La importancia de la excelencia en el trabajo en equipo 163

PRÓLOGO

La eficiencia es algo que todos desean. Cuando se consigue, se agradece en todas partes. Existen dos formas de tratar de mejorarla: una centrándose en el individuo; otra, centrándose en el equipo. En las empresas modernas, la inmensa mayoría de las personas trabajan en equipo; casi nadie trabaja totalmente aislado de los demás. En la mayoría de los casos, la consecución de resultados satisfactorios depende de lo bien que las personas que trabajan juntas sean capaces de conjugar sus esfuerzos. Por ello, el trabajo en equipo ha adquirido una importancia cada vez mayor y constituye la materia de este libro.

A los individuos de personalidad fuerte y positiva, sus compañeros de trabajo les suelen calificar de «excelentes» o «muy eficaces». Éste es uno de los motivos por los que la selección y el desarrollo de los individuos recibe tanto énfasis. Sin embargo, la relación entre individuos eficaces puede dar un equipo eficaz o no. El individualismo de sus miembros, los objetivos contrapuestos, el alabar los ideales del jefe sin hacer nada práctico, normas deficientes de realización, metas y objetivos nada claros y otros factores similares constituyen a veces obstáculos insalvables. El trabajo de un equipo sólo puede ser productivo si hay un espíritu de equipo sólido y positivo.

El punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que cada miembro comprenda tanto la dinámica del trabajo en equipo como las dimensiones básicas con las que es posible medir la realización del equipo. Cuando los miembros comprenden lo que significa un trabajo de equipo verdaderamente extraordinario, dicha comprensión permite mejorar la propia realización; a veces, a una velocidad impresionante. Los conceptos y los métodos presentados aquí refuerzan la posibilidad de la participación proporcionando a los miembros de la empresa la comprensión de lo que es la participación, lo que no es, lo que requiere de intuición y entendimiento y lo que precisa de técnicas de actuación para resultar efectiva.

Seis de los ejemplos que se facilitan en los siguientes capítulos son casos reales de equipos de trabajo auténticos, que tienen problemas que impiden el desarrollo de la participación. Un séptimo caso proporciona un ejemplo concreto de la sensación que transmite el trabajo en equipo cuando se desempeña de forma óptima. Sirve de modelo para considerar los verdaderos aspectos del trabajo en equipo eficaz.

Tras cada ejemplo de un tipo de ambiente de equipo, hay una serie de escalas de diagnóstico para evaluar cuán aproximadamente se corresponde su equipo con el del ejemplo. Éste es un manual de trabajo que le permitirá comparar el trabajo en equipo de su grupo con el de los distintos ejemplos, tanto de equipos compenetrados como no compenetrados. Entonces podrá distinguir lo que su equipo está haciendo bien y lo que no está haciendo bien; y qué hacer para cubrir las fisuras. A veces esta «reparación» de fisuras requiere la participación activa de todos los miembros del equipo: en eso consiste la formación de un equipo.

La segunda parte describe varios métodos de desarrollo de equipos. Ofrece una explicación de lo que cada miembro o cada equipo pueden hacer para reforzar la participación y contribuir a la participación eficaz de los demás.

Capítulo 1

LA CLAVE DE UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO ES LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA

No cabe la menor duda, en el aire se presiente un cambio. El cambio: movilizar los recursos humanos para mejorar los resultados en lo que toca a productividad, calidad, creatividad e innovación. Los objetivos: beneficios mayores, un crecimiento sostenido y una participación importante en la economía mundial. Los cambios implicados van hasta el propio corazón del trabajo en equipo. Ya no se puede suponer que se va a lograr un buen trabajo en equipo con tan sólo reunir al suficiente personal con talento para realizar una tarea común, ni siquiera aunque los objetivos sean claros. La historia del deporte está llena de ejemplos de equipos que han fracasado en lugar de rendir satisfactoriamente, a pesar de haberse realizado todos los esfuerzos posibles por reunir al mayor número de «grandes figuras». La combinación no era la adecuada; las figuras eran incapaces de integrar sus esfuerzos para conseguir el objetivo primordial de la victoria del equipo. El mismo tipo de afinidad parece también echarse en falta en muchos equipos empresariales. Por supuesto, el talento individual es indispensable para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, quizá por vez primera en una amplia escala, las empresas están empezando a darse cuenta de que su talento está siendo, en el mejor de los casos, infrautilizado, y frecuentemente desperdiciado.

Casi existe un acuerdo universal sobre el tipo de cambio que se precisa. El factor que puede establecer la diferencia es el aumento de la participación de todos los miembros de la empresa: arriba, abajo y a ambos lados del organigrama.

¿Quiénes lo dicen?

Lo dice Drucker [1*]. Lo dice Iacocca [2]. Lo dice Crosby [3]. Lo dice Peters [4]. Lo dice Geneen [5]. Lo dice Ouchi [6]. Lo dice Naisbitt [7]. Marshall McLuhan lo denominó «la aldea global» [8]. Lo dicen los sindicatos internacionales. Lo dicen los japoneses. Y lo están empezando a decir los directivos bien informados. Cuando personas tan diversas están de acuerdo, ¡hay que creerles! Esta unanimidad de opinión es única. En el pasado, la diversidad de opiniones encubría los males de las empresas.

Sin embargo, una cosa es saber qué resulta importante para producir cierta mejora y otra totalmente distinta llevarlo a efecto. Puede darse por supuesto que la mayoría de los miembros de cualquier empresa desean participar todo lo plena y productivamente que sea posible, pero que algo impide que esto suceda. Así que ¿por qué ha resultado tan difícil aumentar la cantidad y calidad de la participación? ¿Por qué tantos métodos han fracasado de uno u otro modo o han producido resultados confusos? El aumento de la participación no se ha logrado tratando de emular la «excelencia ajena», (tal como propugna Peters [4]) ni mediante asociaciones utilizadas por otros. De forma similar, la recomendación de Blanchard [9] de que las alabanzas y las reprimendas juiciosamente utilizadas durante una serie de contactos de un minuto con los subordinados permiten desarrollar una participación y una dedicación mayores, ha obtenido valoraciones contrapuestas. Otros intentos por conseguir la participación que han tenido destinos similares son los círculos de calidad, la ocurrencia acrítica, la teoría Z, etc. Los diferentes métodos que alcanzaron popularidad tuvieron su momento y después desaparecieron.

La característica común de todos estos métodos es que utilizan medios directos para suscitar una mejora en la participación. Utilizan peticiones persuasivas, manipulación directa mediante recompensas y castigos o revocación de las relaciones jerárquicas convencionales. Sin embargo, nadie ha tratado de reforzar la participación proporcionando a los empleados las técnicas de actuación eficaz que son esenciales para participar de una manera responsable; nadie ha ofrecido al personal de una empresa un mejor conocimiento de las dificultades que surgen en el trabajo en equipo; nadie ha dicho qué hay que hacer.

---

* Véanse las referencias al final del capítulo.

Algunas razones por las que el trabajo en equipo es esencial

Muchas empresas se han dado cuenta de que el personal constituye su recurso estratégico más importante. Aunque de ello se ha hablado durante años sin prestarle mayor atención, las fuerzas emergentes de este mundo posindustrial —incluyendo los ordenadores y la liberalización de la economía— exigen actualmente que se les considere con seriedad.

El acceso por ordenador a la información ha eliminado la necesidad de canalizar dicha información a través de los estrechos conductos de la organización jerárquica. El ordenador está derrumbando la pirámide, reduciendo el número de niveles, y sustituyendo los mandos medios por el acceso a la información. Para explotar este avance tecnológico es necesaria la participación.

La comunidad económica mundial ofrece actualmente un serio reto a aquellos que han utilizado el personal y la dirección como herramientas de producción. En otros países hay personas que trabajan por salarios inferiores. Y lo que es aún peor, muchos países extranjeros parecen haber desarrollado filosofías de gestión superiores a las nuestras. Sus técnicas de participación son mejores.

No obstante, la liberalización económica ha producido otro factor. La regulación equivale hoy en día al autoritarismo. Han surgido nuevas áreas de acción y de desarrollo empresarial y las técnicas de participación se han hecho todavía más esenciales para alcanzar el éxito. Se ha escrito mucho sobre el logro de la excelencia y sobre los objetivos de las empresas. Sin duda alguna, la presentación de un modelo o ideal supone cierto mérito. Sin embargo, cuando se trata de poner en práctica dicho ideal, choca con el ambiente existente. El siguiente análisis perfila ese aspecto.

La excelencia en el trabajo en equipo

Durante años hemos estudiado muchas empresas: sus estilos, líderes, miembros y grupos de trabajo. A veces nos encontramos con equipos que transcendían las limitaciones organizativas para obtener resultados que excedían en mucho las normas de la empresa. Resultaba intrigante qué era lo que causaba un rendimiento tan superlativo y qué se podría hacer para que otros grupos lo emularan.

El papel del liderazgo

Por lo general, la cuestión reside bien en el propio liderazgo, bien en el estilo ya existente en el equipo. Los líderes normalmente

proporcionan cierta visión de las posibilidades futuras. Es un aspecto esencial del liderazgo. Pero otra dimensión igualmente importante del liderazgo es asegurar el trabajo en equipo. Las estrategias más actuales para llevar esto a cabo incluyen la utilización de poder para formar conformidad, el uso de compensaciones para moderar la resistencia y el empleo de la negociación para alcanzar una posición cercana a la ideal. Resulta mucho más eficaz suscitar la participación de los empleados en la creación de los objetivos que imponer dichos objetivos al equipo. Esta participación otorga a los miembros del equipo cierta sensación de propiedad. Parece una solución simple, pero exige que el líder y los demás miembros del equipo se sirvan de capacidades que acaso no posean: de técnicas de participación.

Si el líder no ha dado una visión clara, el equipo se limitará a sobrevivir yendo a la deriva día tras día. Esta visión puede existir en su totalidad o parcialmente en las mentes de diversas personas, pero las normas de estilo del equipo se oponen a que emerja. Una vez más, las técnicas de participación podrían dotar de legitimidad al concepto de visión y sus posibilidades.

El papel del trabajo en equipo

Independientemente de cuáles sean los problemas, hay que intentar resolverlos. Formar un equipo significa seguir una acción deliberada para identificar y eliminar las dificultades y para sustituir las actuaciones inadecuadas por aquellas que llevan a obtener una realización excelente. La ausencia de objetivos exacerba los sentimientos de insatisfacción por el estado actual de las cosas y de incapacidad para efectuar los cambios necesarios. Aparece la manía de echar la culpa de todo al prójimo: los demás son los culpables, se transforma en motivo de desasosiego y en disculpa para la pasividad.

El trabajo de equipo es un proceso plural. No lo puede realizar una sola persona. Cuando la gente se reúne para formar un grupo, cada miembro aporta un conjunto personal de conocimientos, destrezas, valores y motivaciones. El modo como dichas personas se relacionan para formar una colectividad puede ser positivo o negativo. En algunos casos, los miembros se neutralizan unos a otros y el resultado es la falta de eficacia o la pasividad. El total resulta inferior a la suma de las partes. En otros casos, sus esfuerzos se suman parcial o totalmente. Sin embargo, existe otra posibilidad: la interacción provoca un estado transcendente que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos. Cuando eso sucede el equipo ha logrado lo que se llama *sinergia*. El total es

superior a la suma de las partes. El resultado del equipo ha excedido la suma de las contribuciones individuales; ése es el significado de la excelencia en el trabajo en equipo: cuando el trabajo del equipo resulta impresionante.

Permítasenos presentar el siguiente «impresionante trabajo en equipo» como ejemplo. Un jefe y un subordinado han de tomar una decisión. Ambos han estudiado un documento técnico cuyo contenido facilita la situación, los datos y la lógica esenciales para una decisión compleja pero necesaria.

Supongamos que fuera posible someter a cada uno de ellos a un «test» objetivo que indicara su grado de conocimiento del documento técnico antes de empezar a discutir la decisión. En un «test» sobre 100, uno de ellos logra la puntuación de 50 y el otro la puntuación de 70.

Al iniciar la discusión podrían neutralizarse el uno al otro y, de este modo, causar confusión e incertidumbre acerca de la situación, los datos y la lógica necesarios para tomar una decisión adecuada. Esto podría reducir la puntuación media de 60 a posiblemente 50 al final de la discusión. Esto significaría que habrían llegado a un nivel de incomprensión, como resultado de la discusión, inferior a la comprensión de cada uno de los individuos antes de la discusión. Eso no es impresionante.

Por otra parte, podrían reunir sus capacidades y alcanzar la media de los niveles de comprensión. En este caso, la acción adoptada se representaría con una puntuación de 60: por encima de la decisión que habría tomado el individuo peor preparado pero por debajo del nivel de comprensión del mejor preparado de los dos individuos. Eso tampoco es algo impresionante.

Existe una tercera posibilidad. Comentando el jefe y el subordinado lo que podría ser la respuesta correcta a las cuestiones planteadas, se da el caso de que el jefe posee un cierto entendimiento adecuado del que carece el subordinado. De igual modo, el subordinado posee ciertos conocimientos de gran importancia que no están a disposición del jefe. Cada uno pone a disposición del otro lo que sabe y comentan los puntos oscuros en los que ninguno de los dos tiene claro cuál es la mejor solución. Mediante el diálogo abierto y sincero, cada uno es capaz de ayudar al otro a razonar hasta lograr una comprensión nítida de los factores implicados a fin de alcanzar una decisión congruente. De este modo, la puntuación final en el test tras la discusión es de 99 puntos.

Si se calculase la media de las dos puntuaciones individuales sin el diálogo, daría 60. Si la decisión la hubiese tomado la persona más preparada, dicha decisión se habría basado en una comprensión con

una puntuación de 70. Mediante el diálogo abierto y sincero, han logrado elevar el nivel de comprensión a 99, muy superior a la comprensión de la situación, datos y lógica que poseía cada uno de ellos antes del diálogo.

Tal realización es impresionante por muchas razones. La primera de todas, es que vemos a dos personas que trabajan conjuntamente por conseguir una meta común: obtener la mejor solución. Y, lo que es más importante, lo hacen.

Lo consiguen escuchándose mutuamente, correlacionando la información y confirmándola cuando ambos están de acuerdo, señalando los puntos en los que están en desacuerdo y examinando los motivos por los que cada uno piensa de un modo distinto. También están dispuestos a admitirlo cuando no están seguros de una postura determinada. El objetivo es identificar y aclarar cualquier dato o suposición erróneos. Lo consiguen estimulándose mutuamente, confrontándose, contradiciéndose, pero todo ello de un modo abierto y sincero con el fin exclusivo de encontrar la solución más congruente. Eso les permite tanto a uno como a otro abandonar las ideas equivocadas sin sentirse «derrotados».

Resulta impresionante, sobre todo cuando nos damos cuenta de que uno es el jefe del otro. El jefe está en una posición que le permite hacer valer su rango, imponer sus opiniones personales, forzar la conformidad, suavizar las diferencias o seguir adelante con soluciones mediocres. Pero esto no sucede. ¿Por qué? Porque el jefe desea, valora y respeta las aportaciones del otro.

Este trabajo de equipo impresionante supone que ambas personas están interesadas y comprometidas. La calidad de la participación entre ambas se apoya en una sólida cimentación del tomar y el recibir, y una buena disposición para evitar lanzarse a la primera solución, a la solución fácil o a la solución de conveniencia, en orden a obtener la mejor solución.

Esto, entre dos personas. Cuando nos damos cuenta de que la mayor parte del trabajo en equipo implica a cinco, seis o incluso más personas, podemos valorar la hazaña tan importante que supone el que varias personas puedan trabajar del modo sinérgico que caracteriza a estas dos.

No obstante, todo esto constituye la evaluación de la realización desde el punto de vista de la empresa. ¿Cuál es la evaluación desde el ángulo personal? Cuando las personas son capaces de encontrar solución a un problema difícil y complejo y obtener unos resultados muy superiores a los que pudieran haber obtenido sin el esfuerzo conjunto, la reacción emocional que experimentan es de profunda satisfacción. Hay algo muy intrínseco en la propia experiencia hu-

mana que encuentra satisfactoria a este tipo de realización. Las personas implicadas no sólo han demostrado que puede hacerse sino que lo han hecho. Refuerza la opinión que tiene toda persona sobre su propio valor y crea una disposición a ayudarse mutuamente en el futuro.

El trabajo en equipo sinérgico es un trabajo en equipo inteligente. Ofrece a las empresas quizás la más importante posibilidad concreta de mejorar su eficacia mediante la movilización de los recursos humanos. El trabajo en equipo de resultados impresionantes consiste en obtener el máximo beneficio de la dedicación, participación, iniciativa, información válida, recomendaciones abiertas, resolución eficaz de conflictos, determinación de soluciones congruentes y empleo extensivo de la crítica.

La sinergia y el trabajo en equipo

La noción de sinergia resulta misteriosa desde la perspectiva del equipo. Requiere tanto contribución individual como conocimiento y respeto por los demás. No puede implantarse obligatoriamente por la autoridad ni es un producto de la indiferencia. Los compromisos anulan la posibilidad de que salga a flote. La amabilidad y el apoyo mutuo son paliativos que la rechazan. La sinergia solamente tiene probabilidad de aparecer cuando el interés por el resultado del equipo se combina con la confianza y el apoyo mutuo entre sus miembros.

La sinergia es un objetivo que está al alcance de todos los equipos en todas las empresas. Puede transformarse en la norma de realización de los trabajos de equipo.

Dado que sabemos mucho sobre lo que no se debe hacer, ¿qué acción puede resultar productiva? ¿Qué pueden hacer los líderes y los miembros de los equipos para obtener y mantener la productividad, creatividad e innovación? ¿Cómo pueden constituirse cada uno de ellos en fuente y producto de la sinergia?

La respuesta está en el equipo. Cada miembro, incluido el líder, debe asumir la responsabilidad de crear una perspectiva, es decir, adoptarla como suya propia y compartir la responsabilidad de alcanzarla.

Estrategias del trabajo en equipo

Antes de seguir, es preciso aclarar una cuestión importante: desde el punto de vista de la estrategia, hay cinco diferentes enfoques tácticos del trabajo en equipo:

— «uno solo»;
— «uno con uno»;
— «uno con algunos»;
— «uno con todos»;
— «todos con uno».

Cuando los directivos piensan en la dinámica del trabajo en equipo, suelen suponer (incorrectamente) que éste sólo se da en situaciones donde todos los miembros del equipo están presentes en un mismo lugar. Piensan en reuniones, en grupos de trabajo, etc., es decir, en situaciones de «uno con todos». En consecuencia suponen que la acción de «uno solo» no es trabajo en equipo. Tales suposiciones carecen de validez, porque tanto las acciones de «uno solo» como las de «uno con todos» son parte importante de un buen trabajo en equipo. Por ejemplo, en ciertos equipos suele predominar la acción en solitario —cada persona trabaja sola— y los contactos de «uno con todos» tienen lugar de vez en cuando, nada más que para «tocar base». Por otro lado, algunas tareas requieren la interacción de «uno con uno», en la que dos miembros del equipo trabajan juntos en un momento dado. Otras veces se necesita la interacción de «uno con algunos»: varios miembros del equipo —no todos— trabajan juntos en un problema. El enfoque de «uno con todos» es el empleado cuando una tarea exige la colaboración de todos los miembros del equipo. Pero hay otra variante del trabajo en equipo: la de «todos con uno», que se da cuando los integrantes del grupo centran su atención en una persona para ayudarle a mejorar su eficacia como miembro del equipo.

Los equipos que funcionan bien emplean las cinco variantes. La elección de una en concreto es cuestión de táctica: depende de la situación y del problema que haya que resolver. Se llama a colaborar a personas de fuera cuando pueden hacer una aportación importante para tomar las decisiones o cuando para el eficaz cumplimiento de éstas es esencial su comprensión y apoyo. Ninguna de las cinco formas de trabajo en equipo es en sí más eficaz que otra. En cualquier caso, el jefe conserva el liderazgo, la autoridad y la responsabilidad por las decisiones.

El liderazgo del equipo

No hay duda alguna de que el líder del equipo es en definitiva el responsable del triunfo. La cuestión es si el liderazgo permite emplear eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan el mandato de su responsabilidad de forma distinta:

— Algunos opinan que se debe ejercer la autoridad para lograr la conformidad.
— Otros consideran que un equipo satisfecho y libre de conflictos puede ser más productivo.
— Otros, en fin, interpretan su función en un sentido jerárquico, manejando desde arriba el flujo de mensajes y de órdenes.

En la mayoría de los casos, los líderes tienen que luchar a brazo partido con los riesgos inherentes al ejercicio de la autoridad. Puede que hayan asentado su autoridad moderándola, organizándola, intercambiando beneficios favorables, u ocultando sus verdaderas intenciones.

Según los miembros del equipo reaccionan ante el liderazgo de distintas maneras, van entrando en juego sus propios valores. Más pronto o más tarde, según se establecen las normas y cada miembro del equipo desarrolle normas de realización y expectativas respecto a sí mismo y a los demás, surge el espíritu que caracterizará al equipo. El proceso puede tener un fácil asentamiento, o estar plagado de problemas, malentendidos o sustituciones. Es posible transcender del problema de la autoridad y su resolución o asentamiento. El líder del equipo y los miembros pueden sentirse tan atraídos por el ideal de un estado futuro deseable que su decisión de alcanzarlo sea imparable. El proceso de cambiar de «lo que ahora somos» por lo que «podríamos ser» no resulta sencillo. Sin embargo, al igual que en todas las tareas, hay formas de acometerlo que tienen mayores posibilidades de éxito. Las indicaciones definitivas del triunfo son sencillamente:

— una productividad de carácter colectivo;
— una creatividad y una innovación producidas tanto haciendo las cosas de la forma adecuada como haciendo las cosas adecuadas;
— la satisfacción de los miembros del equipo.

El proceso es el mismo sea el líder un capataz o el director general. Y la obligación del líder tanto hacia la organización como hacia los miembros del equipo se verá cumplida.

Cómo reconocer el espíritu del equipo

El espíritu de un equipo se puede reconocer examinando las actitudes, las creencias y las opiniones que los componentes del equipo se comunican a diario. En el equipo se incluyen tradiciones, precedentes y prácticas establecidas desde antiguo que se han vuelto tradicionales a la hora de tratar y resolver los problemas. Éstas son

las reglas y directrices que indican a los miembros del equipo, cómo participar, qué hacer y qué no hacer. A continuación se ofrece un ejemplo de cómo el espíritu del equipo afecta a su trabajo.

Cindy Washington y Sam Blanks son directores de departamento de una gran empresa de producción. Dicha empresa es autónoma en el sentido de que es responsable de la producción y también del márketing, las ventas, la distribución y el control financiero de sus productos. Cindy y Sam acaban de regresar de una reunión con el director de la empresa y los directores de los departamentos clave, reunión en la que Cindy presentó la propuesta del lanzamiento de un producto nuevo.

El sol crepuscular proyectaba sombras alargadas e inquietantes a través del patio. Una lluvia de hojas, como monedas doradas, caía sobre el sendero que los dos ejecutivos iban recorriendo. Caminaban acompasados y en silencio, con la mirada baja, cada uno con una gruesa carpeta bajo el brazo. De pronto, la mujer se volvió y habló.

CINDY: «Sam, estoy pensando en abandonar la empresa.»
SAM: «Estás de broma, Cindy.»
CINDY: «No, ya estoy harta. No sé a dónde voy a ir, pero estoy hasta aquí de la pelea de perros que estamos manteniendo.»
SAM: «¿Pelea de perros?»
CINDY: «Pues claro, ya has visto cómo ha sido hoy.»
SAM: «Igual que cualquier otro día, por lo que puedo apreciar.»
CINDY: «Sí, a eso me refiero. Pero hoy para mí ha sido especial. He trabajado día y noche en esa propuesta, y ya has visto cómo ha ido la cosa. Es el propio ambiente. Y al parecer no hay ninguna esperanza. Aprecio una buena discusión, pero lo que estamos haciendo no es productivo. Lleva mucho más tiempo impulsar algo hacia delante de lo que cuesta desarrollarlo. Y, luego, una vez conseguido, el resultado final es una versión diluida de la solución adecuada. Fíjate en el día de hoy y dime, sinceramente, si ha sido en algo diferente a lo de la semana pasada, o la semana anterior, o la anterior a ésa.»
SAM: «Bueno, en eso tienes razón.»
CINDY: «Sí. Al final, nos limitamos a echar a perder dos horas de frustración; una pandilla de críos tratando cada uno de salirse con la suya. Tengo cosas mejores que hacer. Mira mi libreta de notas. Mido la calidad del trabajo diario en función de la ausencia de garabatos; no queda ni un solo lugar por rellenar. Al final, Will, nuestro amigo rubio del departamento de finanzas, tomó las riendas. Los demás estaban demasiado cansados de luchar. ¿Y cuál ha sido el resultado?

Ninguna solución real. No había ni una pizca de sustancia en la decisión final. Apestaba. Y todo porque nadie quería ceder.»

Cindy está hablando del ambiente del equipo. Una cosa es cierta, Cindy no se siente feliz con su participación en él. De hecho, se siente tan infeliz, que va a abandonarlo. La causa es el carácter de la participación en el equipo. ¿Pero qué es lo que realmente sucede, si se examina la situación de Cindy de un modo diferente?

En el dilema de Cindy hay implicados dos cuestiones fundamentales. Una de ellas es el poder y la autoridad, cómo se manejan los conflictos en el equipo, y cuál es el efecto que ejerce en la participación de cada uno. El otro es la uniformidad de respuesta, es decir, las normas vigentes que determinan las relaciones entre los miembros del grupo. Estos dos aspectos fundamentales de la sicología del grupo constituyen el verdadero corazón de la cuestión de la participación.

Se reconoce de modo casi universal que el aumento de la participación es la clave para resolver los problemas de productividad, calidad, creatividad, satisfacción, etc. ¿Así que por qué no lo ponemos sencillamente en la palestra y permitimos que todos sepan que deben esforzarse por aumentar la participación, lo que se espera de ellos, y que serán recompansados según la medida en que lo logren?

Parece que es aquí donde comienzan las dificultades. Una cosa es desear la participación y otra totalmente distinta crear las condiciones en las que la participación general resulta característica. Hace falta algo más que un edicto, un pronunciamiento o una recompensa. Esto nos conduce a la pregunta: «¿Qué barreras hay que eliminar para lograr el grado de participación deseado?»

Al parecer hay dos condiciones previas para la participación:

1. El modo como se ejercita la autoridad en el equipo. Recuerde que algunos modos de ejercitar la autoridad ahogan o suprimen la participación y otros la liberan.
2. Las presiones que inducen la conformidad en el grupo. Las normas informales, según las cuales las personas integrantes de un grupo regulan sus relaciones, pueden ser contrarias a la participación o cambiar de un nivel de participación a otro. Los miembros tienen más probabilidades de adaptarse a lo que se espera de ellos que de arrostrar el riesgo de que se les considere individuos problemáticos, inadaptados o intratables por mantener una independencia tal que los deje fuera de control.

Cualquier método para suscitar una participación más sólida y eficaz tiene que hacer frente a estos dos factores que pueden impedir la consecución de la participación deseada.

Referencias

[1] Drucker, Peter F., *La gerencia en tiempo difíciles,* Orbis, Barcelona, 1987.

[2] Iacocca, Lee A., *Iacocca. Autobiografía de un triunfador,* Grijalbo, Barcelona, 1987.

[3] Crosby, Philip B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain,* McGraw-Hill, Nueva York, 1979; *Quality Without Tears,* MacGraw-Hill, Nueva York, 1984.

[4] Peters, Thomas J., y Waterman, Robert H., *En busca de la excelencia,* Folio, Barcelona, 1984; Peters, Thomas J., y Austin, Nancy K., *Pasión por la excelencia,* Folio, Barcelona, 1986.

[5] Geneen, Harold, *Alta dirección,* Grijalbo, Barcelona, 1986.

[6] Ouchi, William G., *Teoría Z,* Orbis, Barcelona, 1985.

[7] Naisbitt, John y Aburdene, Patricia, *Reinventar la empresa,* Folio, Barcelona, 1986.

[8] McLuham, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man,* McGraw-Hill, Nueva York, 1964.

[9] Blanchard, Kenneth H., y Johnson, Spencer, *El ejecutivo al minuto,* Grijalbo, Barcelona, 1984.

Capítulo 2

LA FATIGA DEL COMBATE

Volvamos a la conversación entre Cindy y Sam. Cindy acababa de decir que la reunión fue una cosa horrible porque nadie quería ceder. Cuando entraban por las gruesas puertas de cristal del centro técnico, Sam respondió a las palabras de Cindy.

SAM: «Bien, esto es serio, Cindy. Creo que deberíamos hablar un poco de ello. Reconozco que hemos tenido una sesión muy cargante, ¿pero acaso no es ése el precio de la excelencia? Ya sabes que Alan ataca todas las iniciativas.»

CINDY: «Ésa es precisamente la cuestión. Sus ataques no tienen nada que ver con la excelencia. El equipo está lleno de boxeadores a la contra.»

Llegaron a la sólida puerta de madera de roble de la oficina de Sam y la abrieron. En el interior, sobre la pequeña mesa redonda de conferencias, humeaba una jarra con café recién hecho. Sam arrojó su carpeta sobre la mesa. Se sentaron el uno frente al otro y Sam sirvió el café.

SAM: «Probablemente eres la persona que más sabe de sistemas de toda la empresa. Tenemos que llegar hasta el fondo de este asunto. No puedes limitarte a ponerte de morros y abandonar. Te necesitamos, especialmente ahora. ¿Qué es lo que te preocupa en realidad? ¿Por qué llamas al equipo "boxeadores a la contra"?»

CINDY: «Toma a John, por ejemplo. Tiene tanto miedo al fracaso que critica cualquier propuesta hasta aniquilarla. No se fija en el meollo y escarba en pequeños detalles que no tienen

importancia alguna. No se trata de perfeccionismo, sino de puro miedo. Le aterroriza el pensar que se llegue a un acuerdo y se pase a la acción.»

SAM: «Ya veo donde vas.»

CINDY: «Y Bob, se cree el mejor. Tiene que dirigirlo todo. Está tan preocupado por imponer en todo su estilo que no soporta que otro tome la iniciativa.»

SAM: «Apúntate dos a tu favor; no lo había visto de esa manera.»

CINDY: «Ya has visto lo que ha pasado hoy. Cortes, golpes y contragolpes todo el rato, y no sólo conmigo. Retorció tu idea sobre el producto hasta que encajó con la suya propia. Y recuerda la discusión entre Bob y George. Caras rojas. Golpes en la mesa. Algo realmente bochornoso.»

SAM: «Al menos Alan lo intentó.»

CINDY: «Y entonces se transformó en una pelea de perros con tres contendientes. Pasamos casi dos horas con ese tema. Los demás tratamos de apaciguarla, pero era imposible llegar a un acuerdo. Un retazo de idea —un poco de la de George, un poco de la de Bob, un poco de la del jefe— para salvar el punto muerto. Con sinceridad, ¿crees que eso saldrá adelante? Nadie tiene el menor interés en ello. No ha sido más que el producto de tres personas criticándose duramente entre sí. Apunta mis palabras. Ese plan se desvanecerá en la próxima reunión o morirá al llevarlo a la práctica.»

SAM: «Bueno, Alan trata de controlar las diferencias solicitando una pausa en la discusión, y admiro su disposición para consentir que el equipo se transforme en un campo de batalla en vez de declarar ganadora su solución.»

CINDY: «Cuando las cosas llegan a un punto muerto, Alan sí procura tomar las riendas. Pero permite que le respondan, y eso es digno de admiración.»

SAM: «Bueno, al menos es mejor que el año pasado cuando trataba individualmente con cada uno.»

CINDY: «Sí. Eso casi nos provocó un parón. Cada uno nos dedicamos a lo nuestro y ni una sola de las áreas comunes encajó.»

SAM: «Me acuerdo. Verdaderamente nos quedamos colgados... ¿Crees que deberíamos evitar las discusiones?»

CINDY: «Sam, sabes perfectamente que no trato de evitar las discusiones. Pero tenemos que ser constructivos para lograr algún progreso. La cerrazón de mentes, la escasa atención, la repetición de argumentos antiguos y los acaloramientos no conducen a nada.»

SAM: «¿Has hablado de ello con Alan?»

CINDY: «Lo he intentado. Pero trata de suavizarme con sus consejos y nunca me escucha de verdad. Está tan atento a la necesidad de controlar el equipo que es incapaz de ver realmente la situación. Salí sintiéndome culpable de mi talante crítico. Me siento culpable ahora mismo. Maldita sea, Sam, aprecio a los muchachos; pero nos estamos destrozando unos a otros.»

Sam se miró las manos. Luego dijo:

SAM: «Sabes, en realidad no puedo culparte por nada de lo que dices. Yo solía tener las mismas preocupaciones. Traté de romper con la situación un par de veces. Ahora, creo que ya me he acostumbrado. Es el espíritu del equipo y creo que estamos atrapados en él. Somos un grupo de personas con fuertes personalidades. Claro, el jefe interviene de vez en cuando con soluciones innovadoras, pero vemos la luz durante una sesión y volvemos inmediatamente a nuestras viejas costumbres. Solía pensar lo magnífico que sería si espabilásemos. Desperdiciamos un montón de tiempo y de ideas. La mayoría de nuestras decisiones están recortadas. No hay compromiso.

»Además se nos está empezando a notar. Las ventas se han reducido en seis puntos y los competidores han conseguido dejarnos a un lado en los dos últimos concursos de ofertas del ejército. Alan está encañonado; la oficina central no se siente contenta. La única ocasión en que nos unimos es cuando establecemos un enemigo común. Quizá deberíamos pedir ayuda al departamento de personal.»

CINDY: «¡De ningún modo! Es problema nuestro. Si nosotros no podemos solucionarlo, nadie podrá.»

SAM: «Pero yo no puedo quedarme aquí y escuchar cómo hablas de marcharte.»

CINDY: «Bueno, ya me siento mejor, pero todavía creo que debería mirar por ahí. Este barco se va a hundir y no quiero que eso figure en mi historial profesional.»

SAM: «¿Que te parece si hablamos los dos con Alan por la mañana?»

CINDY: «No lo sé. Va a tener que ser delante de todo el equipo. Pero supongo que es el único punto de partida legítimo. Él es realmente una buena persona. Sin embargo no creo que esté madura para una revolución.»

SAM: «Escucha esto. Lo piensas durante la noche. Y me reúno contigo en Clancy a las siete para tomar café.»

CINDY: «De acuerdo, Sam, pero tengo que decirte que no veo la salida. ¡Pero te das cuenta de la hora que es! Tengo que salir corriendo. Gracias por escucharme.»

Este equipo está plagado de contragolpes en lugar de solucionar los problemas. Las críticas constructivas y los cambios de impresiones quedan anegados por las acusaciones y los gritos de las contiendas. La lucha constante conduce a compromisos y decisiones deficientes en vez de a la confrontación y la discusión constructiva. Alan, como jefe, no acepta la responsabilidad de una resolución de problemas en la que participe todo el equipo. Su forma de conservar el control es separar individualmente a los miembros y hablar con ellos en solitario. Consecuentemente, el espíritu de equipo está realmente decaído. Casi la única situación en la que el equipo cobra ánimos es cuando se encuentra un enemigo común.

Los miembros del equipo no pueden ponerse de acuerdo en un conjunto de metas y objetivos comunes, haciendo que resulte prácticamente imposible dividir el grueso del trabajo de forma estratégica. El jefe a menudo determina la asignación de tareas por decreto, sin hacer consulta alguna sobre la mejor forma de manejar el trabajo. Los resultados excelentes son muy escasos en un grupo tal.

La cuadrícula * del trabajo en equipo

Un buen trabajo en equipo tiene sus efectos en tres importantes áreas de resultados: la productividad, la creatividad y la satisfacción. El trabajo en equipo poco sólido ocasiona pérdidas.

Dos son los aspectos importantes del éxito: contenido y proceso. El contenido es aquello a lo que el equipo aplica sus esfuerzos. Consiste en la acumulación de conocimientos, técnicas, información e intuición que el equipo utiliza para alcanzar sus resultados. El proceso es el modo como el equipo utiliza el contenido: la dinámica que se desarrolla en el establecimiento de normas de rendimiento, en la compartición de responsabilidades, en la determinación de objetivos, en la división de los esfuerzos, en las interacciones y en la revisión de las consecuencias de las acciones del equipo. Aunque

---

* Traducimos por «cuadrícula» el término «grid», con el que Blake y Morton designan este instrumento analítico creado por ellos, utilizado en diversas obras y registrado como marca (Managerial Grid, Secretary Grid, aquí Teamwork Grid), y que ha sido vertido de diferentes maneras: parrilla, escala, malla... *(N. del T.)*.

es posible mejorar el contenido, el proceso es el aspecto que ofrece mayor potencial de perfeccionamiento.

La cuadrícula del trabajo en equipo, tal como se muestra en la figura 1, es una forma sistemática de analizar los esquemas subyacentes. Sirviéndose de este instrumento, un equipo puede desarrollar la percepción necesaria para conocer dónde se encuentra actualmente y dónde desea estar.

La cuadrícula es una estructura bidimensional. El interés por la producción, es decir, la obtención de resultados, es una de las dimensiones. La segunda dimensión es el interés por las personas —superiores, compañeros y subordinados— con quienes, y a través de quienes el equipo logra sus resultados. Este interés no representa una medida mecánica de la producción y del trato a las personas. Más bien indica el carácter o arraigo de los postulados y valores colectivos que hay tras el método de cualquier grupo.

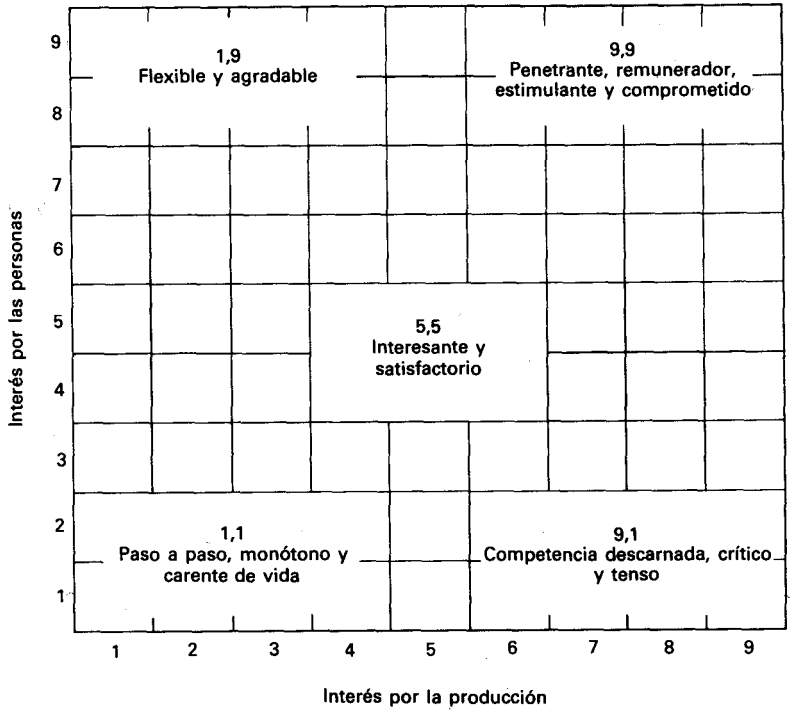

Figura 1. La cuadrícula del trabajo en equipo

Un equipo puede demostrar interés por la producción (o los resultados) mediante la definición de unos objetivos cuantitativos, mediante la insistencia en el logro, mediante la exploración de nuevas formas de aumentar la eficacia o mediante la adopción de nuevos métodos para manejar el contenido. La producción es todo aquello cuyo logro requiere el empleo de personal por parte de la empresa.

Puesto que los resultados se obtienen con y a través de otras personas, los postulados referentes a las mismas resultan importantes para determinar la eficacia. El interés por las personas se demuestra de muchas formas, mediante el apoyo y la confianza mutuos, la participación, la búsqueda del entendimiento, una actitud abierta a la comunicación, respeto y consideración hacia las condiciones de trabajo y equidad en la administración de los salarios.

Dependiendo de las características del interés, los miembros del equipo responderán con entusiasmo o resentimiento, compromiso o apatía, innovación o flojedad, implicación o resistencia, ilusión o abulia. La cuadrícula permite evaluar estos factores según una escala de nueve puntos. El uno (1) representa un interés bajo, el cinco (5) representa un grado medio de interés, y el nueve (9) equivale a un interés elevado. Los valores del equipo definen la calidad de la acción del mismo. La clarificación de las opciones disponibles ayuda al equipo a comprender tanto dónde se encuentra en la actualidad, como qué opciones tiene delante.

Aunque hay muchas formas posibles de agrupar estos dos intereses, siete combinaciones resultan especialmente importantes para comprender el estilo de un equipo. Éstos son los estilos correspondientes a los nudos de la red que más destacan:

1. *9,1: máximo interés por la producción; mínimo interés por las personas.* El interés individual y colectivo por los resultados predomina sobre el interés por las personas. El estilo operativo resultante tiene probabilidades de ser conflictivo, tiránico, antagónico, competitivo y crítico.
2. *1,9: mínimo interés por la producción; máximo interés por las personas.* La promoción de los buenos sentimientos tiene preferencia sobre los resultados operativos. Los equipos se interesan por las recompensas y ventajas, las condiciones de trabajo, la comodidad, la amabilidad, la evitación de conflictos.
3. *1,1: mínimo interés tanto por la producción como por las personas.* La supervivencia termina por ser la característica de este equipo, calculándose las reacciones para asegurar la conformidad con las órdenes y los objetivos que vienen de

arriba. La autoprotección, el individualismo y la escasa aceptación de riesgos son las normas de estilo más probables de un equipo así.

4. *5,5: grado medio de interés en ambas coordenadas.* El resultado suele ser frecuentemente la creación de un «sentido de equipo», al lograrse la estabilidad; los miembros del equipo hacen uso de reglas y normas para minimizar los conflictos, y asegurar la aceptabilidad y la conformidad a la empresa y a cada uno de los demás miembros.
5. *9,9: el estilo del equipo integra ambos intereses en un nivel elevado.* El equipo y sus miembros están orientados hacia la consecución de objetivos y buscan resultados por medio de la participación, la implicación y el compromiso de todos aquellos capaces de contribuir.
6. *Paternalismo (9 + 9): hay un elevado interés tanto por los resultados como por las personas, pero de forma consecutiva.* Esto significa que en lugar de una integración de los intereses en el nivel 9,9 a un elevado interés por la producción le sucede un elevado interés por las personas cuando se consiguen los resultados deseados. De este modo, los dos intereses, aunque están presentes de forma simultánea, se aplican por separado.

   La dominante y autoritaria búsqueda de control de 9,1 queda desplazada por el buen trato hacia el personal en cuestión de sueldos, ventajas y relaciones laborales. Este estilo está polarizado hacia el líder —o la organización— con una fuerte corriente subterránea de control. Hay recompensas a cambio de la sumisión, y se critica y rechaza la falta de conformidad. Las recompensas alivian al líder del sentimiento de culpabilidad que podría asociarse al fracaso en la delegación de responsabilidades, y los miembros del equipo se hacen obedientes por un precio.
7. *Oportunismo: se utilizan varios estilos de forma intercambiable, dependiendo de la persona de que se trate.* Normalmente esto se traduce en una actuación de tipo 5,5 hacia los compañeros, otra de tipo 9,1 hacia los subordinados, y otra de tipo 1,9 hacia las personas de mayor autoridad.

   Los motivos son llegar a la cima y ser el número uno, pero los objetivos están orientados hacia uno mismo en lugar de resultar productivos para la empresa. La construcción de un imperio, la promoción profesional y otros intereses individuales similares adquieren preferencia sobre los resultados del equipo.

Un marco de referencia para el estudio de la realización

La cuadrícula permite identificar el estilo de un equipo y sus efectos en la realización. Dos dimensiones del trabajo en equipo influyen significativamente en la participación: el ejercicio del poder y la autoridad, y las normas y las pautas de valoración.

Varias otras dimensiones del trabajo en equipo también afectan a la participación; sin embargo, en una medida considerable dichas dimensiones se derivan de la forma en que se ejercitan el poder y la autoridad y del modo como regulan las normas y las pautas. Estas dimensiones son:

— las metas y los objetivos, los propósitos a corto y largo plazo de las muchas actividades de un equipo;
— la estructura y la diferenciación o el modo como se dividen y coordinan las responsabilidades laborales para alcanzar los objetivos del equipo;
— los cambios de impresiones y las críticas, la revisión y el estudio de la realización del equipo;
— la moral y la cohesión, las emociones y los sentimientos acerca de la pertenencia al equipo y el espíritu y la disposición a contribuir al logro de sus fines.

Todas estas dimensiones deben tenerse en cuenta para efectuar un cambio de conjunto y mejorar la participación.

La cuadrícula proporciona un conjunto común de señales. El comportamiento humano es complejo. El trabajo en equipo, que implica los esfuerzos de varios individuos, tiene muchos factores que influyen en sus resultados. Cada miembro aporta al equipo una serie de presupuestos personales sobre cómo trabajar con los demás. Los posibles motivos personales incluyen presupuestos sobre cómo ser eficaz, cómo evitar los fracasos, cómo ser apreciado, cómo sobrevivir, cómo ganar aprobación, etc.

Estos puntos de vista personales se ven afectados por el espíritu del equipo, que puede apoyar algunos motivos y ser contrario a otros. Los factores que más poderosamente influyen en los presupuestos personales son los modos como se utilizan el poder y la autoridad, y las formas en que se desarrollan normas para controlar lo que termina por ser la actuación aceptable y esperada de los miembros del equipo.

Cuando los valores personales resultan incongruentes con los valores del equipo, se producen los abandonos y la insatisfacción entre los miembros . Cuando el espíritu del equipo y los valores personales están en armonía, es probable que los miembros de dicho equipo

se sientan satisfechos y deseen permanecer en la empresa. Esta última condición puede resultar adecuada o no desde el punto de vista de la productividad, la creatividad y la satisfacción; es decir, los resultados colectivos del trabajo del equipo.

La cuadrícula proporciona un entramado de referencias para situar y, por tanto, definir el espíritu de un equipo en función del ejercicio del poder y la autoridad, y del conjunto de normas y pautas compartidas. El empleo de la cuadrícula para describir la acción de un equipo presenta varias ventajas, permite que el equipo localice y defina su estilo actual; además posibilita que el equipo sitúe y defina un estilo ideal al cual acercarse. La visión compartida de las responsabilidades libera las motivaciones individuales, en particular cuando las consecuencias de cada espíritu o estilo se ponen en el candelero para examinar el efecto que ejercen en la productividad, la creatividad y la satisfacción.

El espíritu de un equipo suele resultar más patente cuando se lleva a cabo una acción de equipo. Las características activas del trabajo en equipo —el establecimiento de los objetivos, la división de las tareas o los compromisos de someterse a críticas, etc.— aportan resultados, buenos o malos, que reflejan las características del espíritu del equipo. Cuando existe cierta uniformidad en la actuación, los resultados del trabajo en equipo confirmarán la situación del equipo en la cuadrícula.

Al igual que sucede con la noción de espíritu de equipo, existen muchas analogías físicas que sólo se pueden demostrar cuando se produce determinada acción. Por ejemplo, la viscosidad es una propiedad de los fluidos que solamente puede medirse y evaluarse cuando hay velocidad o movimiento. La masa es una propiedad de la materia que se observa cuando puede medirse el desplazamiento de un medio. Las consecuencias de la acción sirven para evaluar la propiedad. Sucede lo mismo en el trabajo en equipo: las acciones que se llevan a cabo y sus consecuencias resultan esenciales para definir las características del espíritu del equipo. Y la cuadrícula proporciona una escala de medida que pueden emplear los miembros de un equipo como sistema de señales, de forma muy similar a como un equipo deportivo realiza una serie de jugadas para coordinar sus acciones. En resumen, tenemos las siguientes relaciones:

— un conjunto de postulados individuales conformados por el espíritu de equipo;
— un espíritu de equipo que proporciona un ámbito limitativo o liberador;
— un conjunto de características del trabajo activo en equipo que reflejan el carácter y definen su espíritu;

— un conjunto de variables correspondientes a los resultados del trabajo en equipo, que son la productividad, la creatividad y la satisfacción.

¿Cómo encaja la participación en este modelo? La participación es la clave. El trabajo colectivo la exige. Sin ella, los recursos de conocimientos, técnicas y creatividad son inútiles, la sinergia resulta imposible, quedan inhibidas la productividad, la creatividad y la satisfacción, tanto para el equipo como para sus miembros.

El espíritu de un equipo puede alentar la participación o impedirla. Su aparición puede moldear el propio espíritu que ha definido su presencia. Por último, la participación es la energía global que subyace en el trabajo en equipo.

A medida que los miembros de un equipo van viendo la necesidad de un cambio en el espíritu del mismo, entran en juego al menos dos requisitos para la participación:

— la mejora de la capacidad individual de participación para que los miembros del equipo dispongan de pautas cualitativas y cuantitativas señaladas por ellos mismos;
— un mecanismo para pasar del actual grado cualitativo y cuantitativo de participación a un grado superior.

La cuadrícula permite examinar las características del trabajo en equipo y evaluar el modo como se ven afectadas por el espíritu del equipo. La formación de un equipo, cuestión que se tratará en la segunda parte, proporciona un mecanismo para dicho cambio.

Características del equipo

En un equipo del tipo 9,1, el ejercicio del poder y la autoridad suele estar representado por las órdenes que provienen del jefe. Al personal se le mantiene a raya, y sólo se espera su asentimiento.

Las metas y los objetivos quedan establecidos por el jefe sin que consulte nada o casi nada. Las normas y pautas son en principio el reflejo de la actitud del jefe hacia *a*) la realización del equipo, y *b*) la definición de la actuación aceptable.

El jefe es quien asigna los trabajos. Se preserva de esa manera una línea de autoridad rígida y se aminora la necesidad de coordinación entre los miembros del equipo. Las críticas y los cambios de impresiones no van más allá de la búsqueda de fallos y de la reprimenda cuando las cosas no marchan bien. La moral y la cohesión son bajas. Con frecuencia, existe antagonismo hacia la empresa sin esperanzas de que llegue a producirse un cambio constructivo.

El equipo de Alan ha desarrollado un estilo del tipo 9,1. Varios miembros del equipo comparten fuertes tendencias del tipo 9,1 por lo que el poder y la autoridad no están claramente delineados y las acciones del equipo recuerdan mucho a una lucha por el poder, que tiene como resultado unas continuas discusiones con la sustitución de las metas y objetivos del equipo por otros egoístas. Las normas y las pautas resultan muy pocas veces uniformes con la excepción de una disposición compartida para enzarzarse en peleas desesperadas para resolver las diferencias. Es probable que exista un elevado grado de interés por los derechos territoriales y una escasa cooperación entre sus miembros. Los cambios de impresiones están caracterizados por reproches y actitudes defensivas. La moral es baja, los miembros del equipo están resignados con la situación o pensando en escapar de ella.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en que medida su propio equipo contiene elementos del estilo de tipo 9,1. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Las órdenes provienen del jefe; aun cuando se pueda ofrecer cierta resistencia a ellas, pocos de los esfuerzos realizados para modificarlas resultan satisfactorios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Se determina previamente de arriba a abajo el orden del día de la reunión. Los miembros del equipo dan información cuando ésta se les solicita; la aceptación de los temas es más o menos pasiva o, si no, rechazada activamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Se utiliza la posición jerárquica para cortar los conflictos y decidir entre los puntos de vista conflictivos; los desacuerdos quedan soterrados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Los objetivos de resultados están impuestos y se consideran definitivos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. Se presenta oposición a las sugerencias o a las nuevas ideas y dicha oposición se supera solamente —si es que llega a superarse— mediante un esfuerzo persistente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. La comunicación adopta principalmente la forma de directrices relativas a lo que «se necesita saber»; aparte de los informes, se solicita poca información de los miembros del equipo o de terceros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Las responsabilidades de los trabajos están compartimentadas, la coordinación entre los miembros del equipo se produce principalmente a través de la cadema formal de mandos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. Los miembros del equipo disponen de una libertad mínima para llevar a cabo sus tareas; se les dice lo que tienen que hacer no el porqué.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. Se pone énfasis en las normas de calidad máximas; los métodos que se utilicen para conseguirlas no son tan importantes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las revisiones de la realización se centran en las debilidades y los fallos en detrimento de la valoración de los logros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. Los miembros del equipo están más preocupados por la propia conservación y la protección del terreno propio que por las actividades del equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. Los miembros del equipo se guían más por el miedo a ser considerados desleales o insubordinados que por lealtad y dedicación al equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna 9,1 de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 3

TRES FALLOS Y ¡FUERA!

Ian Brenner, director de márketing del hotel Congress, se sentía angustiado mientras caminaba hacia las oficinas de la dirección. Bill Herzog, el director general, le había llamado para hablar con él casi sin previo aviso. Ian no podía imaginarse por qué Bill quería verle. Al entrar Ian en la oficina, los dos hombres intercambiaron unos «buenos días» y se sentaron.

BILL: «Ian, le he hecho venir para comunicarle mi preocupación por el grupo de márketing que dirige. Me he estado preguntando qué es lo que marcha mal y he llegado a una conclusión.»

IAN: «¿Qué es lo que va mal? Creía que éramos el grupo principal de la zona este. Hemos estudiado todos los departamentos y complementado los que lo necesitaban. No creo que nunca haya tenido un equipo de trabajo como éste. Estoy convencido de que todo ha cambiado desde que se marchó Steve. Estaba en la lista negra de todos. Me resulta preocupante que usted opine que algo marcha mal.»

BILL: «Bueno ya me imaginaba que esto no sería sencillo. Examinemos algunos de los resultados.»

El hombre mayor, de cabellos grises, se volvió hacia la ventana y contempló el flujo regular del tráfico mañanero. Sacó su pipa, la miró y la depositó sobre un gran cenicero de bronce.

BILL: «¿Ve esos coches? Ahora se detiene aquí un 6 % menos que hace dos años.»

IAN: «Bueno, tiene razón, pero lleva tiempo conseguir coordinar todo esto, Bill.»

BILL: «Ya hemos hablado anteriormente de eso, Ian. El director regional se ha dado cuenta y no está contento.»

IAN: «Mire, Bill, usted conoce los problemas que tuvimos cuando Steve estaba aquí. Yo vine aquí con tres personas nuevas y me dije a mí mismo: "Voy a hacer de este lugar el sitio ideal para trabajar". Captamos a cuatro de los graduados más brillantes de Case y formamos un equipo.»

BILL: «Sí, he recibido notificaciones de renuncia de dos de ellos. El departamento de personal me las dio ayer. Eso es lo que me hizo no aplazar esta conversación. ¿Sabe por que dijeron que se marchaban? Utilizaron terminos como «sofocante», «improductivo», «apaciguador». Usted ha visto sus notificaciones. ¿Qué es lo que significan para usted?»

IAN: «No lo sé. Los jóvenes ya no son como antes. Todos ellos se muestran inquietos por llegar a ser directores generales de la noche a la mañana. Se trata de un equipo; es normal que aparezcan disidentes.»

BILL: «Háble me de su equipo.»

Ian cambió de posición, tomo un sorbo de café y depositó cuidadosamente la taza de fina porcelana en su platillo. En ocasiones como éstas deseaba poder fumarse una pipa. Le daba a uno más tiempo para pensar la respuesta.

IAN: «Bueno, ya sabe que cuando llegué aquí el departamento de márketing era cosa de un solo hombre. Conocía a Peter y a Rod de la universidad y pensé que podríamos trabajar bien juntos. Nick era el compañero de cuarto de Rod en la escuela de hostelería de Cornell. Pensamos que podríamos suavizar las tensiones existentes si manteníamos reuniones regulares con los demás departamentos. Entonces había muchas confrontaciones, ¿se acuerda? Rod tuvo la idea de que deberíamos alejarnos del escenario de la batalla, así que lo arregló para celebrar nuestas sesiones del martes en Le Club.

»A Peter se le ocurrió que podríamos trabajar mejor juntos si compartíamos algo de nuestro tiempo en actividades sociales. ¿Lo recuerda? Propuso lo de los uniformes del equipo del hotel Congress para la liga de softball, y todo ello por menos de 7.000 dólares.

«Nos complementamos como las piezas de un rompecabezas. Todos nosotros; bueno, exceptuando a los dos rebeldes que acaban de renunciar. Diría que no ha sido una gran pérdida. Desde el principio establecimos el objetivo de acercar a los departamentos. Aceptamos sus ideas y llevamos a la práctica

la mayoría de ellas. Se acuerda de que Charlie Shaver tuvo la idea de la simplificación del menú. Tenía problemas con el servicio de cocina y sugirió la reducción de las opciones del menú a seis platos. Eso nos ahorró un gran número de quejas respecto al servicio.»

BILL: «Sí, eso solucionó el problema del servicio de cocina, pero los ingresos del restaurante principal descendieron.»

IAN: «No fue culpa nuestra. Se inauguró el establecimiento de Rosemont y absorbió parte de nuestras ventas. Hicimos todo lo que pudimos.»

BILL: «No lo sé. Ha pensado alguna vez si al atender a Charlie no desatendió al cliente. La gente que viene a comer es cada vez más exigente. Desean opciones interesantes en el menú y no toleran fallos en el servicio.»

IAN: «Nos conjuntamos realmente bien para resolver ese problema. Lo revisamos de principio a fin y no pudimos hallar un solo paso en falso.»

BILL: «Ian, yo no opino que lo hayamos resuelto. Nuestros ingresos han descendido. Pusimos una capa de aceite sobre las aguas, pero la solución no fue la adecuada. Siga hablando de su equipo.»

Ian se sentía cada vez más incómodo. Se veía en la picota y le desagradaba no ser apreciado. No obstante, continuó:

IAN: «No sé. Usted sabe las cosas buenas que hemos hecho. Los departamentos se comunican entre sí. Hemos puesto aceite donde Steve puso arena.»

BILL: «Ian, se comunican unos con otros, ¿y sabe lo que dicen? Dicen que hemos perdido capacidad de competencia. Todos están más contentos que unas castañuelas, pero nuestra participación en el mercado decae. Y ellos están perdiendo la confianza en el márketing.»

IAN: «Tenemos un buen equipo.»

BILL: «Y tertulias de dos horas. ¡Ian, Ian, abra los ojos! Usted y su grupo son blandos y muy indulgentes consigo mismo. Usted tenía buenas ideas cuando estaba en Daytona. Se le recomendó encarecidamente. Pero se ha vuelto un sensiblero y no podemos permitírnoslo. Se ha rodeado de gente que sólo le dice que sí.»

IAN: «No me gusta lo que está pasando.»

BILL: «A mí tampoco. Ha ido demasiado lejos. Ian, le estoy advirtiendo. Dispone de dos meses para darme pruebas de que este hotel vuelve a funcionar. Ya no podemos permitir que la

promoción de deportes y el buen compañerismo sean las principales contribuciones de su equipo. Es el momento de obtener resultados. Espero que me entregue un informe de los progresos cada dos semanas durante los próximos dos meses. »Estableceré mi juicio en función del punto mínimo. Si para entonces la erosión de nuestra participación en el mercado y el descenso de nuestros beneficios no se han estabilizado al menos, tendrá que buscar su fortuna en alguna otra parte.»

El interés primordial de Ian era ser bien querido. El poder y la autoridad que debe ejercer para dirigir y coordinar están subordinados a su interés por suavizar los conflictos que pudieran amenazar la atmósfera de amistad que desea mantener. Cuando Ian alardea del buen «trabajo de equipo» que el grupo de márketing ha realizado con las otras divisiones, se está refiriendo a la ausencia de tensiones y no al esfuerzo coordinado para la realización de una tarea común.

Los dos «disidentes» que renunciaron fueron rechazados por el equipo a causa de sus esfuerzos por implantar un modo eficaz de solucionar los problemas que amenazaba el ambiente amistoso e informal. Al notificar su renuncia, Ian llegó a la conclusión de que no suponían «una gran pérdida», aislándose así de ellos.

Ian parecía totalmente sorprendido por la valoración negativa que Bill hacía del trabajo de su equipo. Ian y su equipo no pedían la crítica ni el intercambio de opiniones concretas. Cuando se les presentaba dicha crítica, actuaban a la defensiva, tal como se vio cuando Bill puso delante de Ian los datos que contradecían su visión de color rosa. Como no eran capaces de exponerse a afrontar los datos objetivos de su realización, eran totalmente incapaces de planificar estratégicamente para conseguir resultados importantes.

Características del equipo

El equipo de Ian es del tipo 1,9 en los términos de la cuadrícula presentada en el capítulo 2. En el tipo 1,9, el jefe resulta más un amigo que un líder, respecto al ejercicio del poder y la autoridad. A los subordinados se les considera amigos. Un jefe tal puede ocultar su poder y autoridad irradiando un trato cálido y alentador, y evitando los asuntos controvertidos que pudieran generar conflictos y causar sentimientos desagradables.

Las metas y los objetivos están apuntados hacia el mantenimiento de las buenas relaciones y de la armonía entre los individuos, y no hacia los fines productivos del equipo. Sin embargo, es probable que el equipo se muestre satisfecho con lo que hace.

Las normas y las pautas en un equipo del tipo 1,9 permiten que la satisfacción, la conveniencia personal y los anhelos de los miembros del equipo prevalezcan sobre los aspectos de la productividad que pudieran interferir en dichos intereses. Tales pautas suelen prevalecer cuando parece más sencillo tolerar las acciones ineficaces que encararse con alguien por culpa de sus defectos.

En el equipo del tipo 1,9, las asignaciones de los trabajos se fundamentan en preferencias personales expresas en lugar de en una competencia demostrada. El grado en que congenian dos personas resulta también un factor importante a la hora de establecer la cuestión de quién trabaja con quién.

Las críticas y los cambios de impresiones se decantan hacia la acentuación de los aspectos positivos, mientras que se concede poca importancia o se hace caso omiso de los problemas. La moral es generalmente alta, pero procede de la sensación que se deriva de tener buenas relaciones y no del sentimiento positivo que producen los logros reales.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo de tipo 1,9. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Las sugerencias mantienen el trabajo en movimiento con la menor fricción posible entre los miembros del equipo; la responsabilidad individual es mínima y está definida en términos tan generales que no crea presión.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Las discusiones se centran más en los intereses personales que en las cuestiones concernientes al equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Cuando surgen conflictos los miembros del equipo salen al paso para calmar los ánimos y acercar a las partes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Se muestra mayor preocupación por lo que opinan y desean los miembros del equipo que por definir unos objetivos de realización elevados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. La aceptación de las ideas es una forma de obtener aprecio y apoyo; el que sean o no importantes resulta secundario.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. Los temas sociales y no laborales hacen que el día resulte agradable; las discusiones sobre el trabajo son accesorias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Se anima a los miembros del equipo a que interpreten sus obligaciones de forma que les resulten agradables de realizar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. Los proyectos se llevan a cabo según lo que cada miembro prefiere hacer en lugar de tenerse en cuenta la competencia, el tiempo disponible y la importancia relativa de la tarea.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. Las normas de calidad se aceptan de palabra, pero no afectan para nada a las decisiones o las acciones de los miembros del equipo; resulta mucho más importante ganar y mantener la aprobación de los demás.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las valoraciones de la realización se caracterizan por cumplidos y afirmaciones positivas discutiéndose en raras ocasiones las equivocaciones y los errores.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. Las interacciones son cálidas y amistosas, pero esto contribuye poco a mejorar la realización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. La dedicación se deriva del aprecio de las relaciones humanas que se han establecido gracias al trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna 9,1 de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 4

PAPÁ SABE LO QUE TE CONVIENE

La ola rompió blandamente sobre la arena y se retiró dejando vástagos de espuma blanca. Las luces de la ciudad brillaban formando estrechos senderos ondulantes a través de las negras aguas rumorosas. Sobre el horizonte flotaba la luna nueva, ya un poco crecida. Jerry Hunt y Art Myers hicieron un alto cerca de la orilla. Son directores de proyecto de la sección de productos industriales del departamento de márketing de una empresa que fabrica artículos de cristal.

Jerry se agachó y acercó sus zapatillas de correr hacia el lugar en que sus talones desnudos habían socavado agujeros en la arena. Art se sentó junto a él. Por fin, Jerry rompió el silencio.

JERRY: «La marea está subiendo. Si fueses una concha depositada en la playa, ya estarías cubierto. ¿Qué es lo que te pasa? ¿Donde están tu energía y tu entusiasmo? Últimamente te muestras terriblemente estático y silencioso, especialmente en el trabajo.»

ART: «Estos días estoy en actitud de supervivencia. Desde que a Peg la echaron de su trabajo, sólo tenemos un sueldo y darse la buena vida cuesta caro. Tengo dos posibilidades: hacer las cosas como quiere la empresa o perder el apartamento. Ninguna de las dos me gusta, pero...»

JERRY: «Sí, tú nunca has sido de los que dejan que los demás piensen por ellos.»

Art abrazó más estrechamente sus rodillas para hacer frente al relente de la noche. Tenía la camiseta fría y húmeda debido al sudor de la carrera.

ART: «Jerry, tú y yo entramos en la empresa con estrellas en los ojos. Pero desde hace un año o dos, esta forma de funcionar me ha superado. Estamos contaminados. No podemos permitirnos dejar la empresa y nos está ahogando. Claro, el sueldo está bien, demasiado bien. Estamos atrapados. Solía tener sueños de independencia cuando era un niño. Ahora me pasa exactamente lo mismo. Sólo que en lugar de a mi padre, tengo que soportar a Charlie y a todos los que están sobre mí en la empresa, todos dándome órdenes, todos exigiendo obediencia y recompensándome cuando soy un niño bueno. Una vez que te has vendido al sistema ya eres uno de ellos. Pues yo no me he vendido y me siento incómodo.»

JERRY: «Yo desde luego me he vendido y no es que sea tan malo. No puedo creer que eso sea lo que piensas.»

ART: «Jerry, deseo contribuir. No le tengo miedo al trabajo. Trabajo a menudo durante toda la noche. Pero hay un control envolvente. Saludamos al jefe, seguimos órdenes, pero son sus órdenes. Él define las tareas, establece los plazos; todo hasta el último detalle. Hay un estilo aquí. Todos lo seguimos y ¡ay del que se atreva a salirse de la fila!»

JERRY: «¡Es lo mismo en todas partes!»

ART: «No, no lo es. ¿Qué me dices de Bob Saunders? Su departamento despliega una gran actividad y dispone de cierta libertad. Bob no es precisamente el más fuerte del mundo, pero su equipo hace el mejor trabajo, siempre. Ya sabes, es un pequeño reducto de excelencia en ese árbol genealógico, demasiado crecido, de nuestra empresa.»

JERRY: «¿Por qué no solicitas un traslado?»

ART: «Lo he hecho. Pero hay cola. Charlie es incapaz de darse cuenta de por qué tanta gente quiere pasarse a márketing de consumo.»

JERRY: «Para ti supondría un buen traslado. Pero, ¿por qué no tratas de transformar nuestro departamento en otro —¿cómo lo has llamado?— reducto de excelencia?»

ART: «Ya he pensado en ello. Hablé con Charlie. No pudo entender lo que quería decirle. Ya sabes, creo que todos los de aquí se han limitado a venderse. Hacen su trabajo, les pagan por ello, y pasan su tiempo libre pensando en el próximo fin de semana largo. Tienen tal agenda de compromisos sociales que ni siquiera te lo creerías. No sé cómo pueden hacer tantas cosas en tan pocos días.»

JERRY: «Obtienen las cosas que les satisfacen fuera de este mundo.»

ART: «Bueno, yo tengo otra forma de verlo. Me satisface realizar un buen trabajo. ¡No me pasé seis años estudiando en la universidad para esto!»

JERRY: «Los muchachos no van a cambiar.»

ART: «No, nunca. Continúan en sus trece y la empresa sólo les supone un medio para conseguir sus fines. Charlie pensó que yo estaba loco. Maldita sea.»

Pasaron dos semanas y tanto Art como Jerry asisten a la reunión mensual del departamento dirigida por el jefe, Charlie Coleman.

Charlie Coleman dibujó una raya punteada en la lámina con un lapicero de cera, extrapolando la tendencia de las ventas. La línea era descendente con una pendiente de unos 15 grados. Coleman finalizó su informe con las palabras «... y así es como yo lo veo. ¿Podrían encender las luces por favor? Tomemos un descanso para tomar café y a continuación les detallaré cuál es el plan de acción, y qué es preciso que haga cada uno de nosotros.»

Las luces fluorescentes rompieron la penumbra de la sala de conferencias, no todas a la vez, sino de forma irregular, siguiendo los breves destellos una secuencia aleatoria.

Art Myers pensó para sí: «Nos han dado la orden y todos pasamos a la formación; cada uno a su ritmo pero en definitiva todos alineados. Yo soy el remolón pero también acabo por formar. Es el voltaje de la orden.»

El grupo de márketing de productos industriales se reunió alrededor del carrito del café. Charlie Coleman contuvo una sonrisa al ver como su rebaño se servía el refrigerio. La charla era informal y animada, no sobre negocios o la presentación que se acababa de realizar. Cada uno esperaba que se le dijera la parte que le correspondía en el plan de juego de Charlie.

Solamente Art Myers se rezagó. No había abandonado su asiento en la sala de conferencias. Estaba atareado dibujando un pequeño diagrama lógico con recuadros titulados «posición de la revisión», «tendencias y pronósticos», «postulados», «puntos fuertes», «puntos débiles». Redactó una lista con una serie de argumentos junto a cada recuadro.

Charlie estaba escuchando los cumplidos de Jerry Hunt respecto a la presentación. El agradable jarabe de las alabanzas de Jerry reforzaba sus buenos sentimientos. Al observar a Art, se esfumó su buena disposición. Frunció el ceño, en parte porque no le agradaba tener un rebelde a sus órdenes y en parte porque le irritaba el desafío de Art a su propio y claro plan de acción. Art le caía bien, su trabajo era siempre de primera, perfectamente organizado y lógico.

No obstante, Art era un disidente, siempre lanzando desafíos y siempre desacompasado.

Charlie deseó que Bob Saunders tuviese una plaza libre. Art encajaría mejor allí. Echaría de menos la calidad de su trabajo, pero así eliminaría el erizo que había bajo la silla de montar.

Charlie se dirigió hacia Art. «¿Qué te parece un café y un bollo dulce antes de seguir con la reunión?»

Art comenzó a explicarle su análisis, pero Charlie lo interrumpió con un ademán: «Ahora no, hombre. Tengo el plan muy bien desarrollado. Ven con nosotros, únete al grupo. Además, quiero que me cuentes qué tal le va a Peg de ama de casa.»

Art suspiró, contrariado por la falta de interés. Pero Charlie era un tipo amable aunque dominante. Art se levantó a regañadientes y se unió al grupo, sintiéndose un poco desplazado al no poder recurrir a ningún fantástico fin de semana del que hablar, como hacían los demás. Unos diez minutos después, Charlie agrupó el clan y resumió la reunión. Pasando una tras otra las páginas de los gráficos, distribuyó los trabajos.

Art tomó la palabra: «Todavía no hemos dedicado ningún tiempo al análisis. ¿No cree que deberíamos comparar nuestros puntos de vista sobre el problema antes de saltar a las conclusiones?»

Se produjo un silencio mientras la idea iba calando. Charlie miró al reloj, frunció el ceño y consideró la sugerencia de Art. «Disponemos de poco más de una hora para acabar con esto. Les propongo lo siguiente. Podemos emplear, digamos, 20 minutos para desarrollar los puntos de vista individuales, presentarlos durante, por ejemplo, cinco minutos cada uno, y después discutirlos y llegar a una conclusión. Tenemos que salir de aquí con un plan de acción.»

Jerry Hunt tomó la palabra. «Mire, Charlie, es Art quien quiere hacer eso. Por mi parte podemos pasar cuanto antes a su plan. Usted es el jefe aquí. ¿Para qué vamos a perder el tiempo?»

Hablaron unos con otros durante unos cinco minutos, finalizando con la decisión de escuchar a Art. Charlie mantuvo un control firme, contento de que la intervención de Jerry le hubiera evitado tener que mostrarse demasiado duro, y feliz de no tener que prestar atención a un montón de puntos de vista divergentes.

Para entonces, Art era ya el raro del grupo. Sin embargo, se puso de pie y presentó su postura. Aunque su presentación fue impecable y lógica, Charlie criticó todos y cada uno de los puntos. Su plan precisaría de más investigaciones y análisis.

Alguien comenzaba a ofrecer su apoyo a la idea de Art cuando Charlie intervino: «Miren, señores sé que todos ustedes tienen compromisos este mediodía: partidos de squash, almuerzos, ir a correr.

Si examinamos mi plan ahora, tendremos bastantes posibilidades de salir de aquí a tiempo.»

Jerry Hunt salió con su acostumbrado argumento de «la confianza en el líder» y todas las miradas se volvieron hacia el plan de trabajo de Charlie. Charlie había establecido perfectamente los detalles, distribuido todo en pequeños recuadros correspondientes a las distintas tareas con sus fechas límite y sus responsabilidades.

En cierto momento intervino Art diciendo: «Charlie, ¿cómo es que usted puede emitir juicios radicales y yo tengo que justificar cada punto que menciono?» Charlie se limitó a fruncir el ceño y continuó.

Faltaban 10 minutos para las 12:00 cuando se levantaron de las sillas y se marcharon, cada uno apresurándose para llegar a su compromiso del mediodía; todos excepto Art, que permaneció sentado en solitario.

La reunión del departamento y el comportamiento de Art Myers habían dejado huella en la mente de Charlie Coleman. Tras considerarlo durante varios días, solicitó una reunión con el director de personal de la empresa.

Joe Forrest saludó con confianza a las secretarias de la oficina de márketing mientras franqueaba la maciza puerta de roble del despacho de Charlie Coleman.

«¿Me ha llamado, amo?»

Charlie Coleman estaba inclinado sobre una salida de ordenador. Esbozó una amplia sonrisa al reconocer al director de personal.

Forrest se dejó caer en uno de los modernos sillones que había frente a Charlie.

«¿En qué estás pensando?», preguntó Forrest.

Charlie frunció los labios y se pasó las manos por las sienes a la vez que ordenaba sus pensamientos.

CHARLIE: «En Myers».»

JOE: «¿Art Myers? ¿Tu chico fantástico?»

CHARLIE: «Sí, Art Myers. Pero creo que tendría que llamarle mi fantástico revoltoso. Tengo problemas con él, Joe. Él desfila a un toque de tambor distinto, y estoy empezando a cansarme. Trabaja bien pero es causa de perturbación para el funcionamiento fluido de mi departamento.»

JOE: «¿Cómo es eso?»

CHARLIE: «Se muestra reacio a cada una de mis órdenes. De algún modo siempre quiere establecer su propio rumbo.»

JOE: «¿Es que está equivocado en su forma de pensar?»

CHARLIE: «No, no es que esté equivocado. Está desviado. Sencillamente no congenia con mis órdenes. Tiene buenas ideas,

de acuerdo. Pero no me puedo permitir incorporar sus puntos de vista cada vez que hay que hacer algo. Quiero ser yo quien establezca las tareas y que se lleven a cabo como yo digo, sin que me pongan ningún pero. Soy yo quien dirige este departamento y lo que quiero es lealtad, no preguntas. De esta forma se construyó la empresa y así es como quiero dirigir mi departamento.»

JOE: «Myers ha estado presionando para conseguir el traslado al grupo de Bob Saunders. Tampoco él está contento. Pero no creo que podamos buscarle una plaza allí durante algún tiempo. Al parecer tendrás que seguir soportándole por un tiempo.»

CHARLIE: «Mira, Joe. Tengo aquí una familia feliz. Myers es como una patada en ya sabes donde. Lo he intentado todo. La única solución es un traslado.»

JOE: «¿Qué es lo que has intentado?»

CHARLIE: «Le he aconsejado; he razonado con él. Le he prometido darle proyectos importantes si es capaz de hacer lo que hace actualmente sin armar tanto alboroto. Le he concedido un pequeño aumento de sueldo a mitad de año. Una noche le llevé a cenar para hablar en confianza.»

JOE: «Y ¿qué tal fue la conversación?»

CHARLIE: «Una pérdida de tiempo. Le dije lo que esperaba de él. Era como uno de esos muñecos tentempiés: oscilaba hacia atrás cada vez que le alcanzaba.

»Mira, quiero encontrar una solución. ¿En cualquier caso, de dónde ha sacado ese idiota sus ganas de criticar? Siempre está pidiendo que se dicutan las reuniones y todo lo demás. Le dejé hacerlo un día y casi me muero. Habló de espacio creativo, de contribución y del placer del logro. Como he dicho, él desfila a diferente toque de tambor, Joe. Y asusta al resto de sus compañeros. Es amigo de Jerry Hunt y lo está incordiando constantemente. Jerry me da su apoyo y aprecia las órdenes que imparto. Te repito que hay que hacer algo.

»Vamos, Joe. Ayúdame. Lo he intentado todo. No le puedo despedir. No tengo ningún motivo para ello. Pero no lo quiero.»

JOE: «Charlie, él es una verdadera joya. Y, además, es estable. Tú obtienes un alto rendimiento. Desarrolla el departamento fundándote en Art.»

CHARLIE: «¡No! ¡Busca otra solución!»

Joe lo consideró durante un minuto.

JOE: «Aplicaciones especiales. Tenemos una jubilación el próximo mes. Allí sí que podemos emplear alguien con mucha energía. No se trata de una operación tan avanzada como la tuya pero constituye una buena oportunidad para alguien capaz de apreciar un desafío.»
CHARLIE: «Métele allí.»
JOE: «Veré lo que puedo hacer», prometió mientras se levantaba y dirigía hacia la puerta. «Te lo haré saber a finales de semana.»
CHARLIE: «Muchas gracias.»

Para Charlie las principales cualidades de los miembros de su equipo son la lealtad y la obediencia. Esto frena la creatividad y la productividad del equipo como si la atenazara con un tornillo de banco. En tales circunstancias, es muy poco probable que se produzcan resultados excelentes.

Las recompensas a cambio de la sumisión adoptan la forma de alabanzas del jefe, vacaciones e incentivos pecuniarios. Art observa que la sumisión a cambio de estas recompensas constituye el valor más común entre los miembros del grupo: «Una vez que te has vendido al sistema, ya eres uno de *ellos*». Los miembros del equipo no hacen zozobrar al barco.

Art se siente como un extraño, puesto que propone iniciativas independientes encaminadas a la resolución de los problemas del equipo. Las preguntas y los comentarios de Art sobre el plan de Charlie durante la reunión son recibidos con impaciencia, porque los cambios de impresiones y las críticas objetivas no son bien recibidas en un equipo dirigido de forma paternalista. Los miembros del equipo se muestran de acuerdo con Charlie en rechazar cambios de impresiones sinceros puesto que cualquier discusión abierta podría considerarse como una amenaza a la autoridad de Charlie, y una amenaza al acuerdo secreto del equipo gracias al cual obtienen recompensas a cambio de su sumisión. En una atmósfera tal, los datos objetivos, incluyendo las actitudes y las opiniones de los miembros, no sirven para aplicarse a los problemas y las tareas, a no ser que procedan directamente del jefe.

Características del equipo

En un equipo de estilo paternalista, el poder y la autoridad están firmemente poseídos por el jefe.

Las metas y objetivos del equipo son los del jefe. Se espera condescendencia del resto, por lo que se les demuestra agradeci-

miento. Los métodos de operación aceptados son derivaciones de las normas y pautas generales de lealtad y conformidad.

La distribución de las tareas, además de asegurar la dirección y el control del jefe, realza la dependencia de los miembros del equipo respecto de éste. La aceptación de una tarea poco atrayente suele ser recompensada con otra más atractiva.

Los intercambios de impresiones y las críticas solamente fluyen del jefe hacia los demás. Se felicita a los subordinados por su sumisión y se les reprende cuando no muestran su conformidad de forma inmediata. Los intercambios de impresiones dirigidos hacia el jefe se consideran un ataque a la propia autoridad, por lo que no se fomentan. En aquellos miembros del equipo que se muestran contentos aceptando la sumisión, la moral puede ser alta, especialmente durante los períodos de éxitos. Sin embargo, los miembros del equipo pueden acabar frustrados al verse sometidos a este estilo cuando quieren ensayar métodos de operación nuevos y diferentes sin que los consideren desleales.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo paternalista. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. El jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y el modo como deben realizarse; se trata bien a los miembros del equipo y se espera su conformidad en beneficio de todos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Dado su deseo de agradar y de evitar reprimendas, los miembros del equipo limitan su participación a las cuestiones determinadas por el jefe, introduciendo otros temas en muy raras ocasiones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Aunque se agradece que los miembros del equipo expresen diferentes puntos de vista, los conflictos se consideran perturbadores, por lo que el jefe les pone fin a la primera oportunidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Se espera que los miembros del equipo acepten con entusiasmo los objetivos que se les asignan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. Existe una actitud positiva hacia las innovaciones, pero en realidad las nuevas ideas no son bien recibidas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. A los miembros del equipo se les dice lo que tienen que hacer pero de una forma que fomente su conformidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Es el jefe quien perfila las responsabilidades para asegurarse el control; los miembros del equipo buscan a menudo la orientación del jefe, aun cuando no sea realmente necesaria.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. La autonomía que se otorga a los miembros del equipo se reduce si fracasan en cumplir lo que se esperaba de ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. Las normas de calidad son en principio reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo generalmente aceptan las órdenes recibidas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las revisiones de la realización se caracterizan por la alabanza a la sumisión, y la reprimenda a las deficiencias, pero con la promesa de restaurar los buenos sentimientos una vez que hayan sido corregidas dichas deficiencias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. La coordinación queda asegurada por el jefe, que anima a los miembros del equipo a aceptar lo que se les pide de una forma leal y sin quejas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. Cuando los miembros del equipo ejecutan sus tareas y obligaciones tal y como se espera de ellos, se les corresponde de una manera positiva, lo que contribuye a reforzar su sensación de seguridad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna «Paternalismo» de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 5

VIVIR EN EL PASADO

Chirriaron los neumáticos especiales al girar el BMW y entrar en la casa. Eran las 6:30. Samantha James se estiró para recoger el maletín marrón del asiento trasero. Al pasar junto al otro coche aparcado en el acceso, advirtió que el capó estaba casi frío. Rod es administrador senior de contratos en una agencia federal y Samantha trabaja de relaciones públicas en una empresa. Antes de tener el trabajo que tiene en la actualidad, Rod estaba satisfecho de su puesto en una agencia gubernamental y encontraba que su trabajo era interesante y merecía la pena. Últimamente, sin embargo, Samantha había advertido cierto cambio.

«Otra vez ha dejado temprano el trabajo», pensó al saludar a su marido, Rod James, que estaba frente a la ventana panorámica, con un martini en la mano. Abrió la puerta frontal y depositó las llaves sobre la mesa del recibidor.

«¿Un mal día en la oficina, cariño?», le preguntó, mientras se fijaba en el nivel de la jarra de cristal para martinis; el cristal estaba escarchado hasta la mitad de la jarra.

«He preparado unas copas para los dos», sonrió Rod.

«Has preparado un trago para ti, querido. Esta noche tengo trabajo que hacer. Me conformaré con agua mineral Perrier y un poco de limón. ¿Me la traes tú o lo hago yo?»

«No te molestes.»

Mientras Rod cruzaba las puertas batientes de la cocina, ella pensó en lo animado de su día de trabajo. Dos contratos satisfactoriamente cerrados y un buen comienzo en la nueva estrategia de márketing. Rod regresó.

ROD: «He plantado las plantas que compraste la semana pasada. Cavar me resultó un alivio agradable. Ese trabajo mío me harta. Me gustaría trabajar en algo interesante, como tú.»

SAMANTHA: «Tienes que crear tú el interés, Rod; al menos eso es lo que predica mi jefe. Él es un buen líder. Nos arrastra a todos. Hace que el trabajo resulte estimulante y divertido. Nos desafía constantemente, pero eso es lo que hace interesante el trabajo.»

ROD: «Sam, estoy realmente preocupado.»

Rod removió el hielo de su martini con un dedo, pescó la rodaja de limón, y tomó un sorbo largo. El reloj de pared dio la media hora. Las seis y media. Se había marchado del trabajo a las 4:45 y así había evitado la hora punta en la carretera. El recorrido era largo y el tráfico podía doblar la duración del viaje. Se levantó y permaneció junto a las puertas correderas, contemplando como se ocultaba el sol en su mundo. «Un mundo agradable», pensó. «Dos buenos coches aparcados frente a la casa. Bueno, uno al menos. La furgoneta estaba un poco vieja. Si se limpiara con un producto para eliminar el óxido, desaparecería. Tengo que hacer algo al respecto uno de estos días. Aun así, un mundo agradable.» Las últimas plantas prendían firmemente, y el verde brillante de los nuevos brotes aureolaba el frío invernal.

Sam se levantó, puso su mano sobre el hombro de su marido, y habló calmadamente. «Rod, te tomas las cosas a la tremenda. Te preocupas demasiado. Ven y siéntate. Cuéntamelo y así te sentirás mejor.»

ROD: «No sé por dónde empezar.»

SAMANTHA: «Trata de hacerlo por el principio.»

ROD: «Bien, en el principio Dios creó...»

SAMANTHA: «Desde tan atrás no.»

Rod sonrió por su chiste, retiró un mechón de pelo rebelde de su frente, se miró las uñas, y comenzó. «Hoy hemos mantenido una charla para intercambiar opiniones. Los resultados del primer cuatrimestre. El propio director de la agencia vino desde Washington. No estaba contento.»

SAMANTHA: «¿Cuáles fueron los resultados?»

ROD: «Un descenso de la productividad del 4 %. Un aumento de las quejas. Los costes casi se han duplicado. Las negociaciones laborales están empezando ahora mismo y la asociación de empleados nos pide la luna.»

SAMANTHA: «Suena fatal. ¿Qué es lo que quiere que hagáis vosotros? ¿Un milagro?»

ROD: «No lo dijo. Se limitó a mostrarse terriblemente crítico y descontento. Ya sabes cómo es la agencia.»

SAMANTHA: «¿Por qué no lo dejas y te olvidas de toda esa gente? Puedes encontrar alguna otra cosa. Deja que los problemas los solucionen Jerry y los demás. Después de todo, Jerry es el jefe; él es el responsable. Y yo tengo trabajo.»

ROD: «Ésa no es ninguna solución. Hay demasiadas ventajas y necesitamos los dos sueldos. No me resultaría fácil encontrar otro empleo, y ciertamente echaría de menos a mis compañeros. Supondría dar un gran paso.»

SAMANTHA: «¿Qué es lo que tiene de bueno; me refiero a pertenecer a ese equipo?»

ROD: «Bueno, por una parte, es un empleo realmente bueno. Jerry no nos exige demasiado y nuestro equipo funciona bastante bien de forma independiente.»

SAMANTHA: «¿Os habéis reunido alguna vez para hablar de ello?»

ROD: «No, nos limitamos a trabajar en solitario. Después de todo, el director del programa establece los planes y los objetivos de mayor importancia.»

SAMANTHA: «¿Añade Jerry mucho más?»

ROD: «No, solía intentarlo, pero nosotros no somos de trabajar en equipo. Se desperdicia una gran cantidad de tiempo. Cada uno está al cuidado de su área y mantiene un oído atento para estar al tanto del último mensaje trasmitido.»

SAMANTHA: «Pero eso no parece que sea trabajar.»

ROD: «Bueno, hemos sobrevivido dos años desde que reorganizamos la región.»

SAMANTHA: «¿Es que no tenéis objetivos, o dirección por objetivos, o algo similar?»

ROD: «Jerry empezó el año pasado. La agencia organizó una campaña de dirección por objetivos. Cada uno estableció ciertos objetivos; en su mayor parte para mantener lo de cada uno. Estamos atravesando una situación muy difícil. Permanecer en el mismo lugar es como correr hacia arriba por las escaleras automáticas de bajada.»

SAMANTHA: «¿Qué sucedió?»

ROD: «Bien, resultó ser un esfuerzo inútil. Variamos los objetivos hacia delante y hacia atrás tres o cuatro veces, pero la agencia no quiso aceptarlos. Jerry fue llamado

inmediatamente. Al final, nos facilitaron unas directrices generales para lograr lo que ellos deseaban y nosotros presentamos las cifras que juzgamos aceptarían.»

SAMANTHA: «¿Criticó Jerry ese método?»

ROD: «¡Por supuesto que no! Todos estábamos hasta el gorro. Él nos pasó el aviso y nosotros seguimos las directrices literalmente. Creo que la estrategia del director consiste en elevar poco a poco las normas de realización, y dejar que los departamentos independientes se ocupen de los detalles.»

SAMANTHA: «¿De modo que dicha supervivencia es contraria a la agencia?»

ROD: «De eso se trata. No lo había pensado, pero es cierto que tratamos de mantener un perfil bajo.»

SAMANTHA: «¿Cómo es eso?»

ROD: «Bien, aceptamos las órdenes y hacemos lo que podemos para evitar que nuestra zona aparezca en último lugar cuando se anuncian las estadísticas de realización. Eso llamaría la atención.»

SAMANTHA: «¿No debería ser vuestra zona una de las mejores? Dispone del equipo más moderno de tratamiento de datos. El equipo de puesta en marcha lo dejó perfectamente ajustado, ¿no? Después de todo, estuvieron allí tres meses más de lo que supuestamente debían quedarse».

ROD: «Maldita sea, Sam, ya sabes que a veces las cosas salen mal. Es la ley de Murphy. Claro que hicieron su trabajo, pero dejaron problemas. Deberían haber instalado el equipo de forma que no tuviéramos más que apretar el botón de puesta en marcha por la mañana y desconectarlo por la tarde. Nadie quedó satisfecho cuando se fueron, pero nos obligaron a aceptar.»

Samantha advirtió la irritación de Rod y cambió de tema, volviendo desafortunadamente a la dirección por objetivos.

SAMANTHA: «Cuando tuvistéis la iniciativa de la dirección por objetivos, ¿os reunistéis para decidir el modo de alcanzar el objetivo, ayudaros mutuamente y todas esas cosas?»

ROD: «Mira, Sam, eso no entra dentro de nuestras responsabilidades. Jerry lo deseaba y nos reunió. Nos sentamos en torno a él sin pronunciar una sola palabra mientras Jerry insistía. Fue como tratar de conseguir voluntarios para recaudar fondos. Todos conocemos nuestro trabajo y lo hacemos. Ése es el mejor método. No

quiero pasarme trabajando toda la noche como Bill Johnston.»

SAMANTHA: «Sabes, quizás es lo que deberías hacer.»

ROD: «Ya sabes que cuando era director diputado de mi zona, tenía cierto espíritu de lucha. ¿Lo recuerdas? Trabajaba intensamente, traía trabajo a casa. Me gustaría volver a estar allí. Trabajábamos en equipo, establecíamos objetivos, lo intentábamos y si fracasábamos lo volvíamos a intentar hasta conseguirlo. Eso resultaba interesante. Casi lo había olvidado. Aquí me he quedado entumecido. ¡Maldita sea, ha pasado mucho tiempo desde que tenía algo de espíritu de lucha!

«Sabes, creo que tengo una copia de la propuesta de la asociación de empleados en el coche. Voy a cogerla y trabajar un poco esta noche. Mañana hablaré con Jerry. Creo que se puede hacer algo. Seguro que los muchachos lo resistirán.»

Sam asintió al ver el brillo en los ojos de su marido y la sonrisa que brotaba de sus labios. Se levantó, se alisó la falda, y se encaminó hacia la cocina, llevándose la jarra con el martini sobrante.

Este equipo realiza solamente el mínimo esfuerzo exigido en lugar de estimularse a sí mismo para alcanzar un nivel superlativo de realización. El único objetivo de sus miembros es evitar atraer una atención negativa sobre sí mismos.

No formulan metas. Por el contrario se limitan a «poner los números» en los objetivos previamente redactados de la agencia de forma que la tarea quede mínimamente realizada. En realidad, se trata de un ejercicio sin sentido.

Jerry, el jefe, ejerce un poder y una autoridad muy escasos, y los demás miembros del equipo siguen su ejemplo mostrando poco entusiasmo y falta de iniciativa en lo que respecta a los proyectos de la agencia. La escasa dedicación —y, consecuentemente, los escasos logros— quedaron reflejados en los resultados del primer cuatrimestre criticados por el director de la agencia.

La moral es baja. Un ambiente tal hace que sea práticamente imposible promover contribuciones de gran calibre en el resto de los miembros del equipo.

Características del equipo

En cuanto al ejercicio del poder y la autoridad en el estilo del tipo 1,1 el jefe suele disponer de algo más que un poco de poder.

Un jefe tal acaba por aislarse de las presiones diarias y ejerce muy poca influencia en la comunicación, la coordinación o la toma de decisiones. Lo que queda es un vacío que los miembros del equipo deben llenar como consideren oportuno; y las pequeñas expectativas no suelen traer más que pequeños logros.

En el equipo del tipo 1,1, raras veces se proponen metas y objetivos. Con suma frecuencia, las órdenes proceden del exterior del equipo limitándose el jefe a transmitir el «mensaje», y los miembros a cumplir los mínimos requisitos de realización.

Las normas y las pautas (por ejemplo, llegar tarde a las reuniones, no estar preparado, o «hacer cada uno lo suyo») se establecen generalmente por negligencia y casualidad, más que de forma intencionada. Las normas de realización, como tales, descienden hasta los niveles más bajos que pueden ser tolerados por la organización del equipo.

La asignación de las tareas suele reflejar la disponibilidad y no el talento o la competencia. Las preferencias de los trabajos se establecen para aliviar las presiones que se ejercen desde el exterior del equipo. De no existir éstas, los miembros del equipo se dedican a las tareas menos exigentes.

Los intercambios de impresiones y las críticas son mínimas. Se desatienden las diferencias y los problemas, a no ser que hayan alcanzado proporciones serias. Se espera que los miembros vigilen su propia responsabilidad, y las impresiones y opiniones de los demás, ni se esperan ni son bien recibidas. La condición de la moral y la cohesión en el equipo del tipo 1,1 se expresa a menudo con la frase «No sirve de nada, no puede hacer nada». Esta actitud puede tener como consecuencias el alejamiento y la alienación: el personal no desea implicarse.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo del tipo 1,1. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Las órdenes son mínimas; la acción consiste principalmente en hacer las cosas de forma ritual o en hacer cada cosa cuando surge la demanda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Tienen lugar pocas reuniones; cuando se celebran, las discusiones se producen solamente a medias con muy poco intercambio de ideas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Los miembros del equipo no desean implicarse: evitan tomar posturas que provoquen conflictos o tratan de no entrar en aquéllos ya existentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Los miembros del equipo trabajan según les parece adecuado, sin examinar los objetivos ni desarrollar las expectativas correspondientes para lograrlos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. Las nuevas ideas son aceptadas pero es muy poco probable que se lleven a la práctica.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. Los miembros del equipo se enteran de las órdenes por medio de la «transmisión de mensajes»; muy pocas veces tiene lugar una discusión en profundidad de las actividades laborales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Los miembros del equipo no están dispuestos a aceptar más que interpretaciones restringidas de las descripciones de los trabajos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. La asignación de las tareas no está planificada; se entregan a cualquiera que esté disponible.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. Apenas existen normas de calidad, porque nunca han sido establecidas y/o perfeccionadas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las valoraciones de la realización son superficiales y se hace muy poco esfuerzo por indagar la realidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. Se trata de una reunión de individuos y no de un equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. Los miembros permanecen en el equipo por el dinero y las retribuciones especiales que reciben; hay muy poco interés por el éxito de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna 1,1 de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 6

PASO A PASO

Tom Bailey es el vicepresidente del State Bank & Trust, sucursal de un gran «holding» bancario. Ha ocupado este cargo durante dos años y está a las órdenes de Henry Moorehead, presidente del banco. Se le ha pedido que pase algún tiempo con el nuevo director de personal, que está realizando una serie de entrevistas para orientarse en el funcionamiento del banco.

Tom Bailey se inclinó hacia delante y reposó el antebrazo izquierdo sobre la mesa. Miró distraídamente por la ventana antes de volverse definitivamente hacia Ed Jones, el director de personal.

TOM: «¿Quiere que le diga cómo es este equipo? Bien, puede que eso nos lleve algo de tiempo, pero si usted lo tiene, no hay problema».

Ed asintió con amabilidad. Desde su llegada al State Bank & Trust, hace sólo unas pocas semanas, había buscado las ocasiones de mantener conversaciones justamente como ésta. Se daba cuenta de que lo que más necesitaba en su nuevo cargo era una toma de contacto con la realidad.

TOM: «Bueno, para empezar, no me parece que seamos realmente un equipo. No trabajamos mucho juntos. Ya ve, no había pensado en esto desde hace mucho tiempo. Al principio me incordiaba. Cuando estaba en Corporate Trust, allí sí que nos ponían en forma.»

ED: «¿Usted procede de Corporate?»

TOM: «Sí, necesitaban a alguien que diese unos cuantos toques aquí y supongo que fui yo quien sacó la paja corta. Al principio,

armé mucho ruido a causa de las reuniones, pero pronto comprendí que ni el jefe ni mis compañeros estaban realmente interesados. Las pocas reuniones que mantuvimos resultaron de hecho muy raras. Llegamos incluso a votar la banda de intereses que constituiría nuestro objetivo para el próximo año. Siempre era igual. Verdaderamente éramos incapaces de llegar a captar las diferencias. Recuerdo que Charlie y Bob tuvieron una gran disputa y el jefe reasignó el proyecto.»

ED: «Entonces, ¿supongo que es Henry quien dirige la orquesta?»

TOM: «No, yo no lo veo de ese modo. Supongo que se puede decir que como jefe él tiene la responsabilidad definitiva; pero esto es en realidad un equipo. Sencillamente no nos gustan los conflictos y cuando surgen los negociamos de persona a persona. Debería ver las vueltas y revueltas que se dan cuando se trata de una decisión importante.»

ED: «¿Una decisión importante?»

TOM: «Sí, como las reducciones de presupuesto del año pasado. Al final acabamos aceptando recortes en el propio consejo de administración. Eso significa que todos compartimos la miseria. No era justo; especialmente si se tenía en cuenta que la nueva línea podría haber utilizado más recursos. Yo soy tan culpable como cualquier otro. También me lancé a recoger mis migajas. Pero bueno, ¿en todo caso, por qué le estoy contando a usted todo esto?»

ED: «Me imagino que porque tengo cara de buena persona. Sin embargo, es una buena pregunta. ¿Por qué no amplía el equipo?»

TOM: «No resultaría popular. La popularidad está de moda, ya sabe. Todo nuestro esquema de comunicación es superficial. Cada uno presenta lo suyo; nadie desea destacar.»

ED: «¿Quiere decir que hay un montón de gente festiva tratando de mantener el local contento?»

TOM: «No, no se trata de eso. Nos dedicamos al negocio. Por completo. Pero todo es en realidad indiferencia filtrada. Incluso cuando pasa algo realmente negativo, lo aderezamos acompañándolo de ingredientes positivos.»

ED: «No comprendo.»

TOM: «Veamos, tomemos el caso del año pasado cuando el informe del servicio de rentas internas llegó con retraso. A alguien se le debería haber responsabilizado de ello... pues no hubo ningún enfrentamiento real. Nadie quiso señalar con el dedo a ningún compañero, así que lo redactamos y lo incluimos en el informe mensual entre dos valoraciones positivas. Apuesto

lo que sea a que el presidente no dejó de darse cuenta. Me siento un poco culpable por haber participado en la ocultación del error, y no nos enteramos de nada; todavía no sabemos cómo puedo suceder.»

ED: «Pero seguramente el jefe... »

TOM: «No, se trata de nosotros. De vez en cuando él trata de dar un gran salto hacia delante. Cuando coordinamos el plan anual, vio posibilidades de lograr una verdadera ruptura. Quería reducir recursos en las secciones que sufrían pérdidas, pero el equipo se echó atrás. Al final, en lugar de recortar las líneas con pérdidas acabó negociando con cada uno de nosotros para obtener unos cuantos porcentajes de más a fin de cumplir con los objetivos deseados. El caso consiste en que nosotros nos hemos empeñado en progresar poco a poco, dando un paso cada vez.»

ED: «¿Es usted consciente de ello?»

TOM: «Ya ve, es otra de las cosas que no se me quita de la cabeza. Realmente no sé dónde termina la negociación con cada uno. Siempre tengo la sospecha de que me corresponde la fracción menor del presupuesto.»

ED: «¿Por qué no habla con Henry y discute con él la cuestión?»

TOM: «Quizá podría servir de ayuda, pero entonces él se preocuparía por tener que hacer frente a los demás; especialmente si lo hiciésemos en una reunión. Eso si es que alguna vez tenemos una reunión tal. No, basta con mantener un ritmo bueno y continuo, y tener limpias las manos. Haz tu trabajo y procura que cada año sea solamente una pizca mejor que el anterior. Ésa es la norma y, vaya por Dios, ¡de qué forma nos atenemos a las reglas!»

ED: «¿Reglas?»

TOM: «¡Sí! Tenemos una regulación tras otra. Cada vez que nos encontramos con un problema inusual, legislamos una forma segura de soslayarlo. Utilizamos las regulaciones para mantenerlo todo «claro y seguro». ¿Ve todo eso que está sobre mi mesa? ¡Tenemos incluso una maldita regulación sobre las jarras de agua!»

ED: «¿Y negocian ustedes sus planes y políticas?»

TOM: «Claro, todo eso lo dejamos suelto. Algunas órdenes generales, pero los detalles no son tan minuciosos que no se puedan eludir.»

ED: «Usted parece realmente descontento.»

TOM: «Lo estoy.»

ED: «¿Y no tiene Henry la culpa?»

TOM: «No lo creo. Es culpa mía y de George y de Charlie y de Bob; de todos nosotros. Sencillamente nos hemos cerrado en banda. Cuando Henry vino aquí hace dos años, todos opinamos que él hacía buenas preguntas y que proponía buenas sugerencias. Pero pasó el primer año dependiendo de nosotros. Conocíamos todos los problemas. Conocíamos los archivos y las normativas. Él deseaba romper de alguna manera; tenía buenas ideas. Pero acabó por mostrarse cauto cuando llegó el momento de ajustarnos las cuentas. Todavía nos necesita a todos nosotros. Se sentiría desvalido.
»Así que, Ed, ¿cómo nos va a ayudar?»

El desacuerdo abierto y los conflictos se evitan en este equipo aun cuando la discusión pudiera dar lugar a grandes progresos en la realización. Para no tener que afrontar las cuestiones importantes y complejas, los miembros del equipo procuran que sus comentarios resulten lo más positivos posibles. Henry, el jefe, es quizás quien pueda evitar en mayor medida el conflicto: «resuelve» el desacuerdo entre dos personas reasignando el trabajo.

Para este equipo realizar el trabajo a un ritmo adecuado y constante es suficiente. Si los miembros del equipo se propusiesen la realización óptima posible, tal objetivo resultaría contrario a la comodidad del método con que operan. Las buenas ideas de Henry fueron rápidamente ahogadas por los miembros del equipo que estaban acostumbrados a preservar su *statu quo*.

El atenerse siempre a las reglas proporciona a este equipo la seguridad que se deriva de manejar los problemas de forma predecible. Los miembros del equipo se sienten cómodos sabiendo que cualquier conflicto quedará amortiguado si se atienden a las normativas o si suavizan los comentarios negativos.

El equipo mantiene todas sus metas y objetivos dentro de unos límites cómodos, negociando Henry individualmente con cada miembro. Esto, sin ninguna duda, les impide la definición general por el equipo de las metas estratégicamente importantes.

En un ambiente como éste, en el que la popularidad es más importante que los intercambios de impresiones y las críticas precisas, se aprende muy poco o nada de la experiencia, y la excelencia resulta prácticamente inalcanzable.

Características del equipo

En lo que respecta al ejercicio del poder y la autoridad en un equipo del tipo 5,5, el liderazgo se fundamenta en la aceptación del

statu quo, buscando realizar cierto progreso y tratando de evitar la pérdida de terreno.

Los desacuerdos, si es que surgen, se resuelven mediante el trato individual con los miembros, obteniéndose así compromisos y acuerdos sin que haya confrontación directa. Los procedimientos, sistemas, normas y regulaciones se emplean no tanto para la organización y el uso de la información como para el control de las personas, para mantenerlas acompasadas y para arbitrar mecánicamente las diferencias que puedan surgir.

Las metas y los objetivos en un equipo del tipo 5,5 suelen ser objetivos a corto plazo que:

a) se formulan como derivación de objetivos antiguos, y
b) se encaminan a fomentar al máximo la situación presente.

Las normas y las pautas suelen poner el acento en la consecución de resultados mejores que los del año anterior o de una realización superior a la media. El progreso se evalúa en función de criterios anticuados e inadecuados, y no en función de los criterios actuales de excelencia.

La distribución de los trabajos se fundamenta en la división mecánica de las responsabilidades, de forma que a nadie le toque soportar una fracción desproporcionada de la carga. La adhesión a las descripciones de los trabajos y los procedimientos normales mantienen la coordinación sin necesidad de que intervengan las valoraciones personales de los miembros del equipo.

Las críticas y el intercambio de impresiones suelen ser superficiales. Cuando el intercambio de impresiones es negativo, se suelen enmarcar entre comentarios positivos sobre la realización. La moral y la cohesión en un equipo del tipo 5,5 suele fundamentarse en cierta sensación de «pertenencia». Lo que cuenta es el *status,* es decir, quién eres y no cuánto sabes, y la política. La formalidad, la estabilidad de carácter, y la disposición para comprometerse forman parte del «espíritu de equipo».

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo del tipo 5,5. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Se proporcionan unas directrices adecuadas para llevar a cabo las tareas; las órdenes se moderan en función de las resistencias individuales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Al tratarse normalmente de la derivación de cuestiones anteriores, las discusiones parten del presupuesto implícito de que debe prevalecer la opinión de la mayoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Los miembros del equipo advierten cuándo han llevado su postura lo suficientemente lejos y retroceden en la medida necesaria para coincidir con los demás a medio camino.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Los objetivos se definen según lo que los miembros del equipo estén dispuestos a aceptar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. Las nuevas ideas que encuentran aceptación son básicamente modificaciones de las formas actuales de hacer las cosas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. La información está filtrada o presentada de forma

que lo que se diga sea congruente con las demandas de la empresa y las expectativas de los demás miembros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. La asignación de las tareas ha evolucionado basándose en la tradición, en los precedentes y en la personalidad más que en la propia naturaleza de las tareas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. La asignación de los trabajos es mecánica, confiriéndose a cada miembro una «porción justa» de la tarea, dentro de los límites de su capacidad, tiempo o dedicación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. La actitud que se mantiene hacia la calidad es que las normas existentes resultan suficientes, aun cuando se permitan ciertas desviaciones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las críticas van enmarcadas entre alabanzas y cumplidos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. Existe cierto espíritu de camaradería reforzado por la disposición a «dejarse llevar para llevarse bien».

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. La dedicación procede del prestigio que supone ser miembro de cierta categoría de una empresa de categoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna 5,5 de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 7

CUANDO EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS

Carol Birnie es la directora del departamento de informática de una gran compañía aérea. Su jefe directo es Joe Tagliani, el presidente. Ella ha llegado a la conclusión de que en la división de informática hace falta un ordenador muy caro y de gran capacidad para expandir sus operaciones. A fin de apoyar su postura, ha tratado de reclutar la ayuda del auditor de la empresa.

«Carol, no vas a lograrlo.»

Era la voz de Gene Harley, la más reciente incorporación a la directiva de una distinguida firma auditora. Carol, la directora del departamento de informática, miraba por la ventana de su oficina. Carol se volvió, apartándose de la ventana y colocándose frente a Gene.

CAROL: «No solamente voy a lograrlo, sino que además todo el mundo va a agradecer mi sabiduría y visión de futuro. ¡Y tú me vas a ayudar a hacerlo!»

GENE: «Carol, no creo que pueda apoyar tu propuesta. Sencillamente se trata de demasiado "hardware" para una empresa de las dimensiones de ésta. Se podría dirigir la General Motors con una estructura como ésta. Además no veo por qué razón han de implicarse los auditores en la evaluación de una inversión de capital.»

CAROL: «Gene, me debes un favor. ¿Te acuerdas del cierre de ejercicio a fin de año, cuando estabas desesperado? Tenías a doce empresas detrás de ti y dos de tus empleados cogieron la baja por enfermedad. Yo puse entonces cuatro personas y un montón de "hardware" a tu entera disposición. Realizaron todas las tareas triviales que llevan tanto tiempo, te proporcionaron

resúmenes, muestreos, vías de revisión: todo el batiburrillo. Redujeron el tiempo de tu trabajo en esta empresa a la mitad; y, podría añadir, sin modificar en nada la tarifa de la auditoría. Ahora te toca a ti hacer algo por mí.»

Gene enrojeció. Rememoró la desesperación que sintió a fin de año. Una llamada a la puerta interrumpió su bochorno en el momento en que Sue Radcliff, la jefa de programación, entró al despacho.

Tuvo nuevos motivos de bochorno cuando Carol tomó la salida de ordenador, la escrutó rápidamente y comenzó a poner verde a Sue delante de él.

Sue murmuró algo sobre hacerlo mejor la próxima vez mientras se retiraba.

GENE: «Carol, no es asunto mío, pero no deberías haber hecho eso. Sue es una chica inteligente. Y sus datos eran correctos; ella no puede forzar esa inversión en la que tienes puestas tus miras.»

CAROL: «Gene, tienes razón. No es asunto tuyo. Lo que te concierne a ti es ofrecer la asistencia de una auditoría. Me apoyas o ¿prefieres un poco de trabajo extra para el final del siguiente cuatrimestre?

GENE: «Eso es chantaje.»

CAROL: «Qué palabra tan fea. Llamémoslo mejor, contabilidad creativa.»

GENE: «Mira, ya te he oído. Pero Tagliani no es ningún tonto. Esos supuestos de crecimiento saltarán a la vista. Si mis superiores de diesen cuenta de esto, asarían mi cerebro para desayunar. Esta compañía aérea está dentro de un sector en crecimiento, pero la escala de lo que tú estas proponiendo es de magnitud de orden superior al de nuestras necesidades.»

CAROL: «Gene, déjame que yo maneje a Tagliani. Está un poco atrasado. Es duro, sí, pero no muy ducho en ordenadores. Ya ha superado su madurez como ejecutivo hace unos diez años. No tiene ni la menor idea de lo que es un "byte". Puedo soslayar sus escollos con facilidad. Todo lo que se necesita es un poco de jerga técnica, una palabra o dos de reconocimiento a su sabiduría y visión de futuro, y algo de admiración por su excelente liderazgo; y un poco de contabilidad creativa.»

GENE: «Se dará cuenta. Se trata de grandes cantidades de dinero y el saldo de efectivo quedará constreñido.»

CAROL: «Alquilaremos, Gene. Y deseo una declaración patente de apoyo procedente de una distinguida empresa auditora. Joe Tagliani es un viejo tonto. Confía en ti y en mí en estas cuestiones. Todavía sigue soñando con volar en nuestro primer Constellation.»

GENE: «De acuerdo. Lo examinaré. No deseo tener una guerra con el cliente. Pero todavía me sigue pareciendo excesivo. Vuestro departamento de finanzas constituirá un obstáculo duro de salvar.»

CAROL: «Gene, voy a arrasar finanzas. Cada día que pasa, yo soy un poco más fuerte y ellos, un poco más débiles».

En ese preciso instante sonó el teléfono. Carol lo descolgó. Era Frank McDonald. Las palabras de Carol, se tiñeron de dulzura.

CAROL: «El mejor momento de la mañana para ti, Frank. Sí, quería hablar contigo. ¿Dispones de un minuto ahora? Estupendo, estaré allí inmediatamente.»

Volviéndose hacia Gene, dijo: «Acuérdate del fin de año, Gene.»

«Pobrecito Frank», pensó Gene. Meneó su cabeza con lentitud y dijo en voz alta: «Carol, ¿puedo ser sincero contigo?»

CAROL: «Sí, por supuesto.»

GENE: «Estoy preocupado por la dirección que está tomando el departamento de informática. Como auditor se supone que tengo que asegurar la calidad y la precisión en los asuntos financieros, pero no puedo evitar tener un sentimiento de preocupación por la buena salud general de la empresa.
»Te he observado a ti y a tu departamento y no he podido dejar de darme cuenta de que los intereses de la empresa ocupan una posición secundaria respecto a vuestras carreras y ambiciones personales, y respecto a la innovación tecnológica por sí misma, no por su valor práctico.»

CAROL: «No sé cómo puedes decir eso. Tenemos una realización muy elevada.»

GENE: «Sí, pero tus normas de crecimiento, innovación tecnológica, superioridad técnica, y tu obsesión por las novedades no es lo que la empresa necesita. Tu personal te está sirviendo a ti y no a la empresa.»

CAROL: «Eso es una mentira cochina.»

GENE: «No lo creo. Tú apoyas al personal, es cierto. Siempre tratas con ellos de manera muy amable, pero siempre lo haces de uno en uno. A puerta cerrada. Sin reuniones de equipo. Sin revisiones abiertas. Y el líder de cada proyecto es como

una pequeña isla hermética. Promoción y puñaladas por la espalda, todos compiten, mientras tú más o menos les concedes carta blanca; una carta blanca que al fin y al cabo atañe a la empresa. El coste es abrumador.»

CAROL: «Eso no es justo. No tienes derecho a decir tales cosas.»

GENE: «Sí, lo tengo. Me preocupa Tagliani y la compañía.»

CAROL: «Tú asististe a la revisión cuatrimestral de nuestros progresos. ¿Acaso no fue impresionante?»

GENE: «Claro que lo fue. Las mismas personas que se estaban apuñalando por la espalda en privado no hicieron entonces sino dirigir alabanzas dignas de asombro. Es agradable no correr el riesgo de que le disminuyan a uno el presupuesto. Tu departamento es muy competitivo y la mayoría del personal se está aprovechando de un presupuesto amplio para hacer todo lo que siempre había querido hacer.»

CAROL: «Creo que ya has hablado bastante. Dirijo un departamento de primera, y nos han transmitido la orden de poner esta empresa en punta de lanza. Lo estamos haciendo. El modo como dirijo al personal es solamente asunto mío. Ahora bien, quiero que me apoyes en el proyecto de la nueva estructura central. ¿Lo harás o prefieres ver como acabas por pillarte los dedos? Es así de sencillo, señor auditor. Piénsalo.»

El comportamiento claramente oportunista de Carol y de los miembros de su equipo queda subrayado por la observación del auditor de que los intereses de la empresa parecen ser secundarios ante las metas personales.

Para mejorar su posición, Carol actúa de manera distinta dependiendo del cargo de la persona con la que trata: cuando trata con alguien superior, como Tagliani, exhala admiración, respeto y «dulzura». Cuando trata de ganar el apoyo de su compañero, Gene Harley, negocia con él y le recuerda que le debe un favor. Cuando habla con un subordinado, como Sue Radcliff, trata de explotarlo para sus propios fines.

En el equipo de Carol reina un ambiente de promoción propia y puñaladas por la espalda a los demás. En lugar de adherirse a las normas que representan adecuadamente una contribución de alta calidad para la empresa, el equipo persigue el desarrollo técnico como medio de ampliar los fundamentos de su poder. Hay muy poca o ninguna consideración por el sentido estratégico que puedan tener dichas ampliaciones.

En un equipo en el que cada miembro va a lo suyo no suele estar desarrollado el sentido de objetivo común o de lealtad al grupo.

Esta carencia de un objetivo común es debida al aislamiento de los miembros del equipo, y por la forma en que Carol dirige individualmente el trabajo de cada persona sin apenas discusiones o coordinación general. La distribución de los trabajos individuales se lleva a cabo de forma personal, y a puerta cerrada. Por tanto, el equipo no puede revisar sus acciones de forma eficaz o planificar los cambios que llevarían estratégicamente al equipo a la excelencia. Otro motivo por el que en este equipo no hay críticas sinceras es que sus miembros están atareados tratando de ganarse favores y de manipular los datos. Esto lo hacen ocultando las puñaladas que se dan por la espalda en privado con alabanzas públicas.

Carol y los miembros de su equipo no asocian los logros propios a la realización de los objetivos de la empresa. Por el contrario, consideran el desarrollo de una base de poder personal como una cuestión independiente y de mayor prioridad, fin que impulsa su forma global de operar en el equipo. El alcanzar un grado de excelencia no tiene tanta importancia como el beneficio personal.

Características del equipo

En un equipo de estilo oportunista, el poder y la autoridad se consideran instrumentos para realizar fines personales. Por tanto, el jefe y los miembros del equipo ejercitan el poder cuando disponen de él (por ejemplo, con los subordinados), tratan de ganar influencias forzando a sus compañeros y proyectan una imagen favorable mostrando deferencia hacia las personas que se encuentran en niveles superiores. Las metas y objetivos del equipo son meras extensiones de las metas personales de sus miembros. De ese modo, los objetivos del equipo se suelen dirigir a la consecución de control y la adquisición de poder en relación a otros equipos, en lugar de mejorar la productividad de la empresa.

Las normas y las pautas de realización suelen ser bastante elevadas, puesto que el equipo procura mejorar su posición en la empresa. Sin embargo, dichas normas y pautas están principalmente caracterizadas por su tortuosidad y falta de principios.

La distribución de las tareas la determina el jefe con la vista puesta en la mejora de su reputación. Los subordinados rivalizan entre sí por la obtención de los trabajos que tienen mayores probabilidades de resultar importantes para el jefe, y frecuentemente compiten unos con otros en el proceso.

En un equipo de tipo oportunista, las críticas y los cambios de impresiones suelen consistir en alabanzas y cumplidos en público, y

censuras y murmuraciones en privado. Uno de los presupuestos clave de un estilo así es que el avance de los intereses propios se logra frecuentemente por medio de comparaciones injustas. Por tanto, dentro del estilo oportunista, los cambios de impresiones y las críticas ni se consideran ni se utilizan para fines constructivos. La moral y la cohesión suelen ser similares al recorrido de una montaña rusa con subidas y bajadas espectaculares, dependiendo del éxito o del fracaso del momento.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo oportunista. Califique cada apartado entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Se proporcionan instrucciones detalladas a los miembros del equipo para que lleven a cabo sus obligaciones laborales, desalentando fuertemente cualquier desviación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Los miembros del equipo tienen agendas secretas cuyo fin es promover el desarrollo propio; las conversaciones entre dos son frecuentes aun cuando las cuestiones que se traten atañan a todo el equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Los conflictos quedan ocultos o disfrazados por efecto de las maniobras de los miembros del equipo para realizar sus objetivos personales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Los objetivos vienen expresados en los términos que se considera satisfacen a los superiores.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. Las ideas no son bien recibidas, a no ser que se puedan utilizar para mejorar el estatus del líder.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. La ideas y las opiniones se expresan de forma cauta para no dar la impresión de ir desacompasado y evitar exponer los puntos débiles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Los miembros del equipo defienden su posición y procuran expandir sus esferas de influencia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. Los miembros del equipo rivalizan entre sí por la elección de las tareas y los «chollos».

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. La calidad se considera un medio para obtener reconocimiento; las acciones no reflejan un interés genuino por la calidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. Las revisiones de la realización se centran en la deficiencias que dan una imagen perjudicial del equipo; para fomentar un esfuerzo superior se compara a unos miembros del equipo con otros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. Se hacen favores con el entendimiento implícito de que serán devueltos en el momento oportuno; no son infrecuentes las zancadillas a los demás a fin de realzar la posición propia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. Los miembros del equipo se ocupan de desarrollar sus intereses personales en vez de contribuir a lograr las metas del equipo o de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna «Oportunismo» de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

Capítulo 8

EL DESAFÍO DE FLAT CREEK

Flat Creek es una fábrica ya vieja en que se manufactura toda una serie de productos metálicos que se emplean en la fabricación de productos de consumo. Durante varios años sufrió una continua decadencia, hasta que Peter Burnside, el director actual de la fábrical, tomó el control. Más o menos al tiempo de la llegada de Peter, se jubilaron varios directores, por lo que Peter organizó un equipo de dirección nuevo tomando personal de distintas partes de la empresa. Desde entonces el rendimiento de la fábrica ha mejorado hasta tal punto que ahora es la instalación de mayor producción de toda la empresa.

«Whap.» La pelota de "squash" rebotó baja y muy cerca de la esquina, regresando con velocidad hacia la parte derecha de la pista. Joe Segal intentó una acometida desesperada. El sonido de su caída retumbó en una serie de impactos sordos y mezclándose con el claqueteo de la raqueta de madera.

PETER: «¡Juego y partido!»

JOE: «Maldita sea, Peter, no sé cómo lo haces», murmuró Joe mientras se ponía cansinamente en pie. «Tres partidos y ni siquiera has empezado a sudar.»

Peter Burnside sonrió, se limpió la frente con la toalla y dijo: «Mira: sudor. Te pondrá a mi nivel en tres meses. Después de todo acabas de empezar. Es muy diferente del tenis. Se tarda cierto tiempo en acostumbrarse a las esquinas.»

La puerta se abrió con un sonido seco metálico y los dos jugadores salieron de la pista. Minutos después estaban bajo las duchas. Se formó una capa de vapor en el techo.

JOE: «Carter me ha mandado aquí de la oficina central. Quiere saber cómo lo haces.»

PETER: «¿Hacer qué?»

JOE: «Ya sabes a lo que me refiero. Carter examina todos los informes de producción. Tú tienes la fábrica más vieja de la empresa y, sin embargo, te has disparado hasta ocupar el primer lugar en las estadísticas. Quiere saber *detalladamente* qué es lo que haces para conseguir que ese montón de chatarra funcione.»

PETER: «Oh, no; otra vez, no. Ya te lo dije la última vez. Se trata de poner todo a punto y además dispongo de colaboradores bastante buenos.»

JOE: «Vamos Peter. Esa fábrica tuvo su momento hace 30 años y sé que recogiste aquí lo peor de la empresa. Pediste que se le diese una oportunidad a John Huckle cuando Bill Montgomery quería despedirlo. Y Jim Hughes no había hecho nada durante un par de años. Por lo menos desde la puesta en marcha de la fabrica. Luego viene Bud Fisher de la oficina central —un tipo verdaderamente molesto— presionando para que se le trasladase al grupo de Bob Johnson antes de venir aquí. Aceptaste incluso a Susan Bradley, que iba a marcharse antes que aparecieses tú. Carter denomina a tu equipo la chusma.»

PETER: «Joe, les tengo cierto cariño a esa gente. No son ninguna chusma. Sencillamente se vieron inmersos en unas circunstancias que les limitaban. No puedo aceptar juicios como ése. Ya hemos hablado antes de eso. Tu eres del departamento de personal y conoces a los empleados de la empresa. Eres consciente del talento que hay ahí. Aquí, en Flat Creek encajaron a la perfección.»

JOE: «Lo siento, Peter. Debería haberlo pensado dos veces. Vinieron aquí y tú tenías la chispa que volvió a darles vida.»

PETER: «Desearía que dejases de considerarme como una persona que obra milagros. Me di cuenta de su talento y conseguí conjuntarlos. Lo he dicho antes y lo volveré a decir. Ha sido un verdadero trabajo de equipo. Lo hemos logrado entre todos.»

Tras un ligero desayuno en el hotel de Joe, fueron en coche hasta la fábrica, donde realizaron una rápida visita a algunas de las instalaciones nuevas antes de que el turno de mañana comenzase a operar.

Más tarde, estaban sentados en la oficina de Peter, cada uno con una taza de café solo. Peter hojeó los informes de producción de la

noche anterior y llamó por teléfono a Bud Fisher. Eran las 8:28 de la mañana.

PETER: «Bud, ¿has visto las cifras de la prensa n.° 2? Puede que tengamos un troquel defectuoso.»

Hubo una pausa, puntuada de ocasionales «Sí, sí».

PETER: «Sí, eso parece ¿A qué hora te avisaron? Si quieres, me encargaré de la DDS durante el resto de la semana. No, no hay ningún problema. Sé que tienes visita.»

JOE: «¿Qué significa DDS?»

PETER: «Director de servicio. La mayoría de las veces no significa nada. Los supervisores suelen manejas las cosas que se presentan bastante bien, y, en caso de el supervisor no esté disponible, entran en juego los oficiales del sindicato. Aun así, esta fábrica es muy vieja; por eso, tratamos de anticipar los principales problemas como, por ejemplo, la rotura de una conducción de agua, o una inundación súbita del sumidero. Generalmente no me llaman, y permanecer disponible no me supone ninguna carga especial.»

JOE: «¿Pero por qué tú? ¿No eras tú el que solía decir que no se tiene a otra gente para hacerlo todo uno mismo?»

Peter sonrió mansamente.

PETER: «No es que sea una de mis ideas favoritas, pero creo verdaderamente en la delegación de responsabilidades. La función que desempleo como DDS, ayuda a los demás y me mantiene en contacto con la cotidianidad. Ahora bien, por lo general, al personal se le da la posibilidad de ocuparse de todo aquello de que sea capaz sin solicitar la autorización de un directivo o mía. Últimamente se le llama enriquecimiento, pero se trata de una misma cosa.»

Un timbre sonó brevemente en la nave de la fábrica.

PETER: «Las ocho y media. El primer turno. Los mecánicos sustituyen a los operarios de la prensa durante diez o quince minutos. El manejo de una prensa es bastante repetitivo y queremos proporcionar unos descansos regulares para evitar la hipnosis o algo similar. Además, así los mecánicos aprenden el verdadero esquema de funcionamiento de las prensas y comprenden las anotaciones de los operarios en el registro. Los mecánicos saben lo que le sucede a una prensa por el ritmo de su ruido. Un milisegundo de desfase y se dan cuenta de lo que está sucediendo.»

JOE: «En Gardenvale no podrías conseguirlo. Los obreros industriales se muestran verdaderamente firmes.»

PETER: «Tampoco pudimos hacerlo aquí hasta hace un año más o menos. John lo discutió con los empleados contratados por horas en la prenegociación.»

JOE: «¿Prenegociación? ¿Qué es eso?»

PETER: «Bueno, antes de intercambiar las propuestas del convenio, nos reunimos con el sindicato y hablamos de los problemas y divergencias, procurando responder a todos. Ahorra un montón de tiempo y evita el engrosamiento del convenio.»

JOE: «¿A quién se le ocurrió tal cosa?»

PETER: «No lo sé. Trabajamos en equipo. Resulta realmente difícil especificar quién hizo qué.»

JOE: «Vas a seguir eludiendo el tema, ¿no es cierto? Carter quiere saber qué es lo que haces.»

PETER: «Joe, si pudiera decírtelo, te lo diría. Pero sencillamente no nos quedamos plantados ante absurdos ceremoniales. Todos dirigimos la fábrica.»

JOE: «Pero explícamelo paso a paso. Empezaste con una plantilla de directivos prácticamente nueva en una fábrica que estaba hundida.»

PETER: «Hace ya mucho tiempo me interesé por el trabajo en equipo como forma de dirección. Fui a un seminario que tenía una base teórica real. Analicé lo que me siento inclinado a hacer como miembro de un equipo o como director de un equipo que pudiera constituir un cambio. Aquella experiencia me proporcionó un cierto conocimiento de la dinámica del trabajo en equipo y también de mí mismo. Flat Creek me ofreció la posibilidad de ensayar todas estas cosas, de ver si podían funcionar.

»Lo primero que hice fue repasar este método con el grupo para ver si ellos estaban interesados en poner en práctica toda esa teoría. Al venir a Flat Creek, no podíamos hacer otra cosa más que ir hacia arriba.

»El segundo paso para ellos consistía en probar directamente ideas y ver cuáles eran los resultados. Al principio había cierto recelo pero comenzaron a participar. Los cambios que estaban teniendo lugar podían verse y sentirse. Se podía apreciar cómo crecía el respeto mutuo. Fue una experiencia magnífica.

»La tercera fase fue dejar la fábrica bajo la responsabilidad de nuestros subordinados y pasar varios días dedicados por completo a la formación del equipo. Estudiamos nuestro

propio comportamiento y cómo habíamos estado trabajando juntos para ver si podríamos lograr una sinergia mayor incluso de la que habíamos empezado a experimentar. Eso es lo que sucede ahora.

»Este lugar es una especie de laboratorio de investigación y desarrollo de la eficiencia humana. Investigamos lo que hacemos mientras lo hacemos, reunimos nuestros recursos, tomamos decisiones y mantenemos un ojo atento en la realización para ver cómo lo hacemos. Lo bueno es que el método ha calado hasta lo más hondo; y también ha surtido efecto con el sindicato.

»Resulta interesante que hayas traído las estadísticas, pero eso es casi como mirar por el espejo retrovisor. De lo que estamos realmente orgullosos es de la decisión de la dirección general de concedernos una importante expansión de capital. Esto nos demuestra que Carter y los suyos opinan que somos un centro seguro donde invertir.

»Al principio sucedieron un montón de cosas. Reuniones con todos los participantes en el juego, me parece que tú les denominarías: los clientes, el sindicato, los trabajadores contratados por horas, el personal de oficina y administración, la vieja guardia y la —¿cómo la llamaste?— chusma.»

JOE: «¿Qué fue lo que vino en primer lugar?»

PETER: «La idea de afrontar los problemas en equipo. Nos repartimos la responsabilidad de reunir la información concerniente a los problemas. Yo planeé hacerlo, pero Bud sugirió que deberíamos llevarlo a cabo por parejas, discutiendo los resultados haciendo uno de abogado del diablo y demás.»

JOE: «Parece razonable.»

PETER: «Lo fue. Me acuerdo de nuestra primera reunión con los datos que habíamos reunido. Parece milagroso que aún nos quedase parte del negocio. Los clientes y el sindicato estaban realmente enfadados. Bien, en medio día decidimos cómo queríamos que funcionase la fábrica. Fue una idea de Susan. Pensó que si disponíamos de un objetivo podríamos operar encaminándonos hacia el mismo, en vez de recortar y remendar el pasado. Fue verdaderamente brillante.»

JOE: «Y, sin embargo, sencillo.»

PETER: «Las mejores ideas son sencillas.»

JOE: «Continúa.»

PETER: «Todo está envuelto por una capa de neblina. Un recuerdo se funde con el siguiente; durante las siguientes semanas examinamos el modo de determinar las tareas, qué reunio-

nes eran necesarias, y nuestros defectos personales. Resultaba emocionante. Al final teníamos un par de nuevos objetivos para el equipo: mejorar la calidad teniendo por meta reducir los defectos a cero y conseguir el apoyo del sindicato. Nos fijamos un plazo de 90 días para llevarlo a cabo y lo hicimos en la mitad de tiempo.»

JOE: «¿Muchas reuniones?»

PETER: «Realmente, no. Dividimos los objetivos en tareas individuales, por parejas y por tríos. Yo me limité más o menos a sentarme al fondo y dirigir. El director de orquesta no debe tener el deseo compulsivo de tocar el fagot.»

JOE: «Un diablo perezoso.»

PETER: «Sí, pero dediqué muchas horas. Se me mantenía informado de todo, pero no tomamos ninguna decisión de equipo. La responsabilidad siempre recaía sobre uno solo: a veces, yo mismo, si se trataba de un asunto importante; la mayoría de las veces, otros.»

JOE: «¿No tuviste miedo de perder el control?»

PETER: «Joe, por revolucionaria que pueda parecer la idea, opino que la mejor forma de utilizar el poder es compartirlo. Me mantenía informado, y el resto del personal conocía sus responsabilidades y no me venía con asuntos triviales. De vez en cuando hablábamos sobre cómo iban las cosas.»

JOE: «¿Supongo que el mérito de eso se lo vas a adjudicar también a algún otro?»

PETER: «Pues sí, Jim lo puso en marcha como un proyecto modelo, un experimento con minúsculas.»

JOE: «Peter, tengo que confesarte algo. Gardenvale es un desastre. ¿Podrías encargarte también de esa fábrica?»

PETER: «Aquí estoy a gusto y aprecio este equipo. En esta fábrica podemos ocuparnos de cualquier contingencia. Sin embargo, es cierto que necesito algo en que hincar los dientes, y me gustaría ensayar este tipo de experimento otra vez desde el principio... ¿Por qué no fusionamos Gardenvale trayéndola aquí? Podríamos utilizar prensas nuevas. Y de la forma en que se está desarrollando aquella zona, no tendríamos ninguna dificultad para vender las instalaciones. A Acme o a alguna otra de esas empresas les vendría bien todo nuestro personal sobrante.»

JOE: «Carter no se decidiría a hacerlo.»

PETER: «¿Por qué?»

JOE: «Porque no ha sido idea suya.»

PETER: «Déjame que lo intente con él. Los gastos generales que-

darían reducidos casi a la mitad. Llegaríamos al límite. Se me ocurren todo tipo de economías de escala.»

JOE: «¡Hombre, ésta sí que es buena! Vengo hasta aquí para tratar de convencerte de que aceptes un nuevo trabajo y tú acabas reorganizando la empresa.»

PETER: «Fue idea de Jim Hughes. De verdad. Ya habíamos pensado en ello.»

Todos los miembros del equipo de Peter se interesan e interesan a los demás mediante la acción directa y la participación en la información. Cuando hay un problema que resolver, la persona a quien más de cerca le toca elabora un informe, investiga o inicia la acción que convenga. Cada miembro del equipo realiza las contribuciones apropiadas, según la utilidad estratégica que tengan dichas contribuciones, según su estimación o la del resto de los miembros del equipo, aun cuando la cuestión correspondiente no forme parte de las funciones propias del trabajo de dicha persona.

Peter estableció las condiciones para un método de tan elevada calidad desde el mismo momento en que llegó a la empresa como jefe. Asumió la responsabilidad de reunirse con todos los participantes y de llegar a un entendimiento claro de lo que se necesitaba para producir un cambio drástico en la productividad.

Peter confía una y otra vez en su equipo cuando se trata de asumir responsabilidades que empujen a dicho equipo hacia niveles de realización altos. La función del «director de servicio» constituye un buen ejemplo de acción coordinada hacia un objetivo común. El equipo de Peter realiza una labor considerable para determinar y clarificar sus objetivos, concediendo suma importancia a la comprensión de dichos objetivos por todos los miembros del equipo y al establecimiento de un claro marco temporal dentro del cual llevarlos a cabo. Gracias a ello, el equipo cumple sus objetivos primeros en la mitad del tiempo asignado.

«La chusma», desde luego, disfruta a todas luces con los desafíos a que se enfrenta: Peter califica a su trabajo de «emocionante». Todo el personal —cuya moral era bastante baja anteriormente— se adhirió al equipo de todo corazón cuando se comenzó a ver el nuevo estilo de Flat Creek.

El intercambio de opiniones y la crítica abierta se han puesto en práctica como parte integrante de la forma de operar del equipo. Las comunicaciones regulares sobre los asuntos de la fábrica les permiten discutir los posibles problemas antes de que se desarrollen resentimientos ocultos y actitudes inmovilistas. Las opiniones personales, como las que Peter facilitó a Joe (la respuesta que dio Peter

a los comentarios despectivos de Joe referentes a los miembros del equipo), son sinceras y constructivas.

El equipo de Peter está preparado para aceptar cualquier reto, puesto que sus miembros saben perfectamente lo que hay que hacer y están dispuestos a hacerlo de la mejor forma posible. Prueba de esta diligencia es su anticipación del modo de afrontar el problema de Gardenvale. Esto significa que los miembros del equipo comprenden y aceptan la responsabilidad del trabajo de forma interdependiente, y no independiente. La sinergía se produce regularmente.

Características del equipo

En lo que respecta al ejercicio del poder y la autoridad en un equipo cuyo estilo es del tipo 9,9 el jefe hace que los demás miembros se impliquen en los problemas y se comprometan con las soluciones a través de la participación general. Cada miembro del equipo tiene voz en el resultado final y por ello se siente obligado a hacer contribución positiva tanto a las tareas del equipo como a las actividades individuales.

Las metas y los objetivos de un equipo del tipo 9,9 corresponden a la excelencia y están encaminados a incrementar la participación de aquellos que son responsables de su consecución. De este modo, se logra la integración de los objetivos individuales y los de empresa y los miembros del equipo ofrecen voluntariamente su compromiso personal para lograr dichos objetivos.

Las normas y las pautas, que se basan en la comprensión mutua y en el compromiso entre los miembros del equipo, quedan establecidos mediante la determinación de aquellas condiciones que posibiliten una realización excelente. Tales normas no surgen de forma accidental: se crean intencionadamente y se hacen operativas gracias a un esfuerzo consciente. Los miembros del equipo se responsabilizan en todo momento de lograr una realización conforme a dichas normas.

El criterio principal para determinar quién hace qué es la capacidad individual para resolver los problemas. Aunque a veces a un miembro del equipo se le cargue con más trabajo que a otros, así se alcanzan del modo más eficaz las metas del equipo. La distribución de las tareas sirve también para proporcionar a los miembros menos capacitados la oportunidad de desarrollar técnicas que avancen los objetivos del equipo. La interdependencia sustitutiva

entre los miembros del equipo se emplea para mantener la continuidad de los esfuerzos.

La crítica y los intercambios de opiniones abiertos y sinceros sirven para examinar la realización del equipo y para aprender de los errores. Los miembros tienen la posibilidad de considerar los problemas desde la perspectiva de «lo que es correcto», y no de «quién tiene razón», «cómo se puede hacerlo mejor», y no «a quién o a qué hay que echar la culpa». La moral y la cohesión se caracterizan por los sentimientos y las emociones positivas, así como por la disposición a participar y comprometerse. Existe un algo grado de confianza entre los miembros del equipo, que encuentran muchas formas de apoyarse entre sí.

Diagnóstico del equipo

Los apartados y escalas siguientes le ayudarán a determinar en qué medida su propio equipo contiene elementos del estilo del tipo 9,9. Califique los apartados entre 1 (nada característico) y 9 (muy característico) según el grado en que la descripción dada se corresponda con el estilo de su equipo.

1. Órdenes. Se proporcionan instrucciones claras para desempeñar las distintas obligaciones; existe la posibilidad de clarificar las cuestiones confusas; todos los miembros del equipo comprenden qué hay que hacer y por qué hay que hacerlo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

2. Reuniones. Las diferentes etapas de la acción se realizan utilizando los recursos de todo aquel que tiene algo con que contribuir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

3. Conflictos. Los puntos de desacuerdo y las razones se expresan de forma manifiesta para resolver las causas subyacentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

4. Objetivos. Los miembros del equipo participan en la determinación, revisión y evaluación de objetivos en los que pueda tener influencia su realización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

5. Innovación. La creatividad y la innovación están estimuladas por la disposición a experimentar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

6. Comunicación. Los miembros del equipo están bien informados y participan en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones; las divergencias se discuten abiertamente y se trabajan a conciencia para lograr una clara comprensión.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

7. Descripción de los trabajos. Las responsabilidades se asignan según la naturaleza de las tareas y la calificación de los miembros, de forma que se maximice la interacción entre aquellos que colaboran en la acción.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

8. Delegación. El grado de autonomía para realizar los trabajos es función de la capacidad individual para ejercer una interdependencia responsable.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

9. Calidad. Los miembros del equipo se adhieren de forma plena a las normas de alta calidad; se obtiene y se mantiene una realización excepcional, puesto que los miembros del equipo están motivados para realizar un trabajo excelente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

10. Valoración de la realización. La valoración de la realización se basa en criterios comunes acordados previamente, con una revisión realista de los puntos fuertes y débiles e intercambio mutuo de opiniones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

11. Espíritu de equipo. La cohesión y la lealtad del equipo dan lugar a la ayuda mutua, cuando es necesaria.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

12. Dedicación. La dedicación procede de la responsabilidad común que tienen los miembros en el buen éxito del equipo; la satisfacción personal se deriva de la realización de las contribuciones necesarias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada característico				Parcialmente característico				Muy característico

Sume el total de las calificaciones correspondientes a cada cuestión en la escala que viene a continuación *. Lleve el total a la columna 9,9 de la figura 2, página 96. En las páginas 96 y siguientes se facilita una interpretación de los números.

Escala	*Calificación*
1. Órdenes	
2. Reuniones	
3. Conflictos	
4. Objetivos	
5. Innovación	
6. Comunicación	
7. Descripción de los trabajos	
8. Delegación	
9. Calidad	
10. Valoración de la realización	
11. Espíritu de equipo	
12. Dedicación	
Total	

* El máximo total posible es 108.
El mínimo total posible es 12.

Capítulo 9

CÓMO DIAGNOSTICAR EL ESTILO CORRESPONDIENTE A SU EQUIPO

Los capítulos 2 al 8 proporcionan ejemplos en los cuales quizás haya visto las características de su equipo y el espíritu de éste. La comparación de las escalas de evaluación del final de dichos capítulos le dará una imagen más clara de su equipo.

Lleve las puntuaciones de los capítulos 2 al 8 a las casillas correspondientes a las calificaciones totales situadas en la última fila de la hoja resumen del espíritu del equipo (figura 2). (Las puntuaciones del capítulo 2 deberán anotarse en la columna 9,1; las del capítulo 3, en la columna 1,9; las del capítulo 4, en la tercera columna, denominada «paternalismo», y así sucesivamente: el capítulo 5, en la 1,1; el 6, en la 5,5; el 7, en la de «oportunismo»; y el 8, en la 9,9.) A continuación refleje las puntuaciones en el gráfico de barras como se ha hecho en los ejemplos de la figura 3, página 97.

En términos generales, la puntuación más alta representa lo que usted entiende que es el espíritu dominante en su equipo. La siguiente puntuación corresponde al «segundo» espíritu de su equipo, y así sucesivamente hasta la puntuación mínima. La puntuación mínima representa el tipo de equipo más rechazado a la hora de definir el propio. Si las calificaciones de tres o más columnas son similares, ello podría significar que los miembros del equipo reaccionan entre sí siguiendo un modelo de estímulo-respuesta; o que los miembros del equipo actúan independientemente unos de otros, casi sin características de equipo; o que el estilo del equipo es variable.

Entre los valores significativos, se podrían considerar los siguientes números. La máxima puntuación que puede asignar es 108 y la mínima es 12. Cualquier puntuación que oscile entre, por ejemplo,

84 y 108 refleja una presencia importante en su equipo del estilo correspondiente. Una puntuación que oscile entre 60 y 83 representa la presencia parcial de dicho espíritu; de 37 a 59 significa que en su equipo no hay mucho del estilo correspondiente; mientras que una puntuación de 12 a 36 significa una ausencia casi total de tal espíritu en su equipo.

Se incluyen los siguientes dos ejemplos (figura 3) para que vea cómo se hace.

Examine el sumario correspondiente al equipo n.° 1. Estos datos representan las valoraciones del equipo de Peter Burnside, que figura en el capítulo 8. Resulta evidente que este equipo está caracterizado por operar en un grado bastante significativo según el tipo 9,9 que ha acumulado 84 puntos de un total de 108. El siguiente estilo predominante es el paternalista con 42 puntos, lo que indica que éste es el estilo secundario del equipo de Peter. El resto de los estilos no se encuentran presentes en un grado suficientemente importante. Peter describió las actividades de formación del equipo en

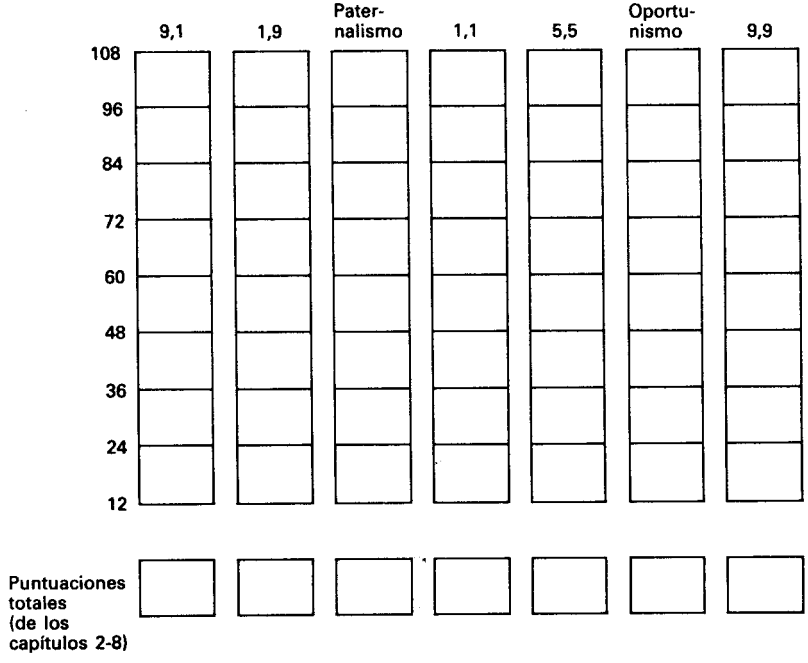

Figura 2. Hoja resumen del espíritu del equipo

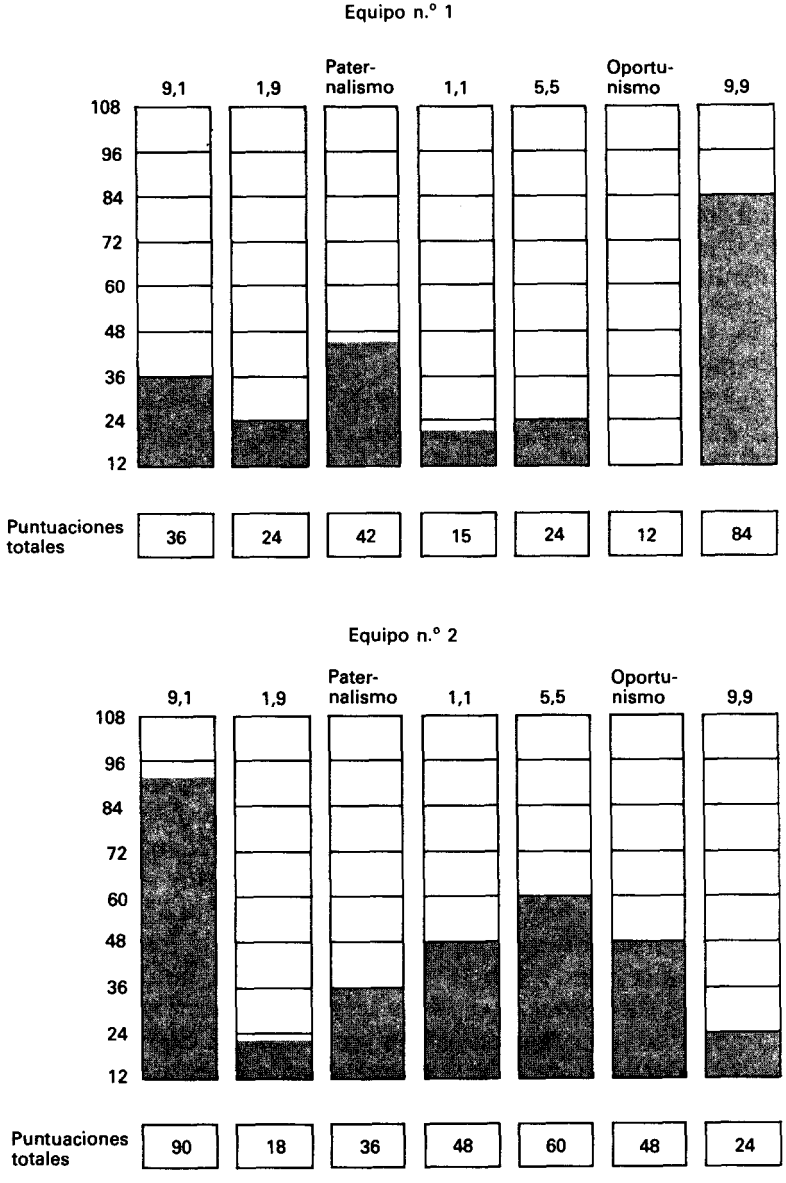

Figura 3. Ejemplos correspondientes a dos equipos distintos

el capítulo 8, y al parecer su equipo se ha beneficiado mucho de ellas.

Ahora examinemos los datos correspondientes al equipo n.° 2, que representan las valoraciones del equipo de Sam y Cindy, del capítulo 2. El caso del equipo n.° 2 queda adscrito a la columna 9,1, a la que se han asignado 90 puntos. Esto significa que el equipo opera según un fuerte espíritu del tipo 9,1, y un estilo dominante de tal intensidad es ciertamente algo digno de tenerse en cuenta. Los 60 puntos de la columna 5,5 indican un estilo secundario relativamente intenso. El resto de los estilos cuenta menos, quedando eclipsados por la intensidad del espíritu dominante y secundario.

¿Podría beneficiar al equipo n.° 2 la formación del equipo? El perfil del equipo n.° 1 nos indica, al menos si los datos se pueden aceptar por su valor aparente, que dicho equipo se está desplazando en la dirección correcta. Posee un carácter abierto, afronta las dificultades, soluciona los conflictos y resuelve los problemas, y obviamente la formación del equipo ha contribuido a ello. El equipo n.° 2, que está caracterizado por tener un estilo dominante del tipo 9,1 con un estilo secundario del tipo 5,5, también tiene mucho que ganar si su formación se lleva a cabo de una manera firme y satisfactoria. Este equipo quizá descubra que tiene que recorrer un largo camino a fin de movilizar al máximo los recursos de que dispone. Quizá llegue a reconocer que la participación no es equilibrada y que tiene una necesidad mucho mayor de participación general.

Una vez dado este paso, quizá desee dar otro más antes de seguir trabajando. En su caso, el siguiente paso podría ser recomendar a los miembros del equipo la lectura de este libro, pidiendo a cada uno que complete las escalas del mismo modo que lo ha hecho usted, y sugerir que una vez completada la tarea por todos, se reúnan los datos a fin de obtener una imagen general del equipo. Ésta es una forma de conseguir que el equipo comience a interesarse por la propia organización y por la gran variedad de modelos que caracterizan a los diferentes equipos, a la vez que participa en el examen de la posibilidad de que exista mayor potencial de equipo entre los miembros del suyo de lo que nunca llegó a pensar o incluso soñar.

Una vez resumidos todos estos datos, se le presenta la oportunidad ideal de reunirse con el equipo y comenzar a desentrañar su significado. La manera de hacerlo es la anteriormente ilustrada.

No obstante hay algunas cuestiones adicionales que se pueden examinar de modo fructífero. Dependiendo de cómo haya resumido los datos, puede que los haya organizado de forma que recalquen las diferencias individuales: atendiendo a como ha visto cada miembro cada tipo de equipo. Esto se puede realizar mediante unas es-

calas específicas o mediante una imagen que represente el propio estilo. La ventaja consiste en que una vez realizado el proceso las grandes discrepancias en el número más alto asignado a una escala o un estilo llevan a la explicación, sobre todo cuando el número más bajo es totalmente distinto. Entonces si cada uno se siente libre de explicar por qué ha evaluado el equipo de la forma en que lo ha hecho, se facilita un fundamento muy natural para comenzar a hablar sobre el trabajo en equipo.

Si todo ha ido correctamente hasta ahora, su próximo paso podría ser dirigir una discusión dentro del equipo, sobre si usted y ellos encontrarían beneficioso y satisfactorio comprometerse a formar el equipo de un modo similar al descrito en el capítulo 11, o no. Una forma de llevar esto a cabo sería no pedir que se tomase una decisión en este punto, sino pedir al personal que lea el capítulo 11, y considere cuáles serían las implicaciones que dicho reforzamiento supondría para su propio equipo, con la mención por su parte de que la decisión se tomaría la semana siguiente, o dentro de diez días o de dos semanas, después de que cada uno haya tenido tiempo suficiente para leer el capítulo 11 y los siguientes, y también para sopesar las implicaciones que dicho reforzamiento tendría para su equipo.

Lo que viene a continuación es una forma de ayudarle a considerar las ventajas y los inconvenientes de hacer que el equipo participe en la formación propia.

Advierta que tal vez merecería la pena volver a examinar sus valoraciones por si existiese la posibilidad de autoengaño, sobre todo si la puntuación de la columna 9,9 está entre 84 y 108 correspondiendo al estilo dominante en el equipo.

Esta valoración deberá darle una idea gráfica del estado actual de su equipo y de las posibilidades que tiene de cambiar. Se presentan las dos cuestiones siguientes: *a)* ¿Hay que mejorar el trabajo en equipo?; y *b)* ¿Cómo puede enfocarse la formación del equipo?

¿Hay que mejorar el trabajo en equipo?

La necesidad de mejora nace del liderazgo y del actual estilo del equipo. Lo uno debe apoyar a lo otro; sin embargo lo uno puede limitar lo otro.

El liderazgo, por ejemplo, puede variar entre dominante o pobre. Consecuentemente, los miembros de un equipo con un estilo del tipo 9,1 puede que deseen participar sinceramente y sin embargo verse excluidos o subyugados. En el otro extremo está el equipo

cuyo estilo es del tipo 1,1; está empobrecido por la negligencia y la falta de participación de sus miembros. El estilo paternalista obtiene la conformidad a cambio de ventajas, alabanzas y ausencias de críticas; pero fracasa a la hora de integrar las opiniones de los miembros del equipo. Generalizaciones similares, aunque cada una apuntando hacia su dirección, se pueden establecer para los estilos oportunista, 1,9, 5,5 ó 9,9.

De todos modos, un liderazgo firme y bien intencionado puede seguir siendo incapaz de superar un nivel establecido de normas y pautas desarrolladas como «reglas operativas» del equipo. Resulta muy difícil —incluso para un líder capacitado— hacer frente a las expectativas establecidas y promover la participación sin suscitar resentimientos. Solamente cuando el líder y los miembros del equipo obtienen una valoración precisa de la condición actual y la contrastan con la condición futura deseable, es cuando la necesidad del cambio resulta obvia para todos. En tales circunstancias, es posible llevar a cabo dichos cambios sin resentimientos.

Un diagnóstico preciso puede perfilar las cuestiones y determinar si los impedimentos que se oponen a un trabajo de equipo eficaz se encuentran en el ejercicio del liderazgo, o en el estilo existente en el equipo.

El diagnóstico individual puede conducir al autoengaño. Un líder, como cualquier otra persona, puede caer en la trampa del autoengaño y decidir que el problema está en el equipo. El diagnóstico colectivo, en el que los miembros del equipo se ocupan del análisis como grupo, está sometido a las mismas influencias que distorsionan el trabajo regular del equipo.

Una de las observaciones interesantes que estos autores han extraído de su revisión de la autoevaluación del equipo se denomina la «dinámica del seis». Cuando un equipo se califica a sí mismo utilizando escalas de nueve puntos, es muy raro que cualquier evaluación sea inferior a seis. Por supuesto, tal concentración en el nivel 6 y tal rechazo de las puntuaciones inferiores a 6 descarta cualquier explicación estadística racional.

Por lo tanto, resulta preciso buscar una explicación en el comportamiento, y llegamos a la conclusión de que el orgullo de ser miembro de un equipo, aun en el caso de los equipos más empobrecidos, induce a los miembros a limitar sus valoraciones críticas. Parece que nadie quiere admitir ser parte activa del fracaso, que nadie desea destacar de una forma tan negativa que provoque la repulsa de sus compañeros de equipo y rechace la posibilidad de una cooperación futura.

¿Cómo puede enfocarse la formación del equipo?

La respuesta al problema de hacer un análisis preciso de la realización del equipo radica en la adopción de unas normas de diagnóstico elevadas. Si cualquier miembro del equipo —el líder u otro miembro— advierten cierta atracción hacia un estilo inaceptable o hacia determinadas carencias en el estilo ideal, probablemente merezca la pena explorar la formación del equipo, el examen sistemático de la realización comparada a las normas propuestas y la formulación de estrategias que eleven la realización. El mundo de los negocios es lo suficientemente implacable como para arriesgarse a que el equipo funcione por debajo de sus posibilidades.

Si los principales índices de realización del equipo —es decir, la productividad, creatividad y satisfacción— no son los adecuados, entonces se tendrá una evidencia aún mayor de la necesidad de cambio. El resultado del esfuerzo sistemático de formación del equipo debería reflejar su actual nivel de realización. Si un equipo ya es eficaz, dará la bienvenida a cualquier refinamiento que ponga aún más a punto sus elevadas normas. Si un equipo tiene problemas, el mecanismo indispensable para identificarlos y afrontarlos es un programa específico de transformación.

Cada equipo realiza la tarea de formación de forma diferente. Para algunos es posible comprometerse a desarrollar ciertas actividades por sí mismo, sin ayuda externa. Con mayor frecuencia se necesita algún tipo de ayuda externa que sirva de guía y dirección. Los dos ejemplos facilitados anteriormente en este capítulo lo demuestran.

Como puede apreciarse atendiendo a las calificaciones, la valoración del equipo n.° 1 indica que posee un alto grado del estilo 9,9 en comparación con el resto de las posibilidades. Si dichas calificaciones fueran una descripción precisa de este equipo antes de efectuar la formación probablemente estaría operando con la suficiente eficacia como para acometer la formacióm por sí mismo, sin la ayuda de un asesor. Un equipo tal es probable que tenga una capacidad de participación y un grado de franqueza y sinceridad que le permita reforzar aún más aquellas áreas en las que su eficacia no es total. En el equipo n.° 2, descubrimos que se ha desarrollado un estilo del tipo 9,1. En una situación tal resulta menos probable que el equipo pueda acometer satisfactoriamente actividades de formación por sí mismo. En caso de que trataran de hacerlo, podría conducirles a una situación en la que el jefe aproveche la oportunidad para afianzar su control. Si tienen la costumbre de enzarzarse en encarnizadas luchas internas entre los miembros del equipo, podrían

verse involucrados en una batalla de voluntades para ver quién es capaz de hacer prevalecer la suya. En cualquier caso es probable que haga falta una persona ajena al grupo que enfrente al jefe y a los demás miembros a sus objetivos, y les haga ver cómo su comportamiento resulta contraproducente para la realización del equipo.

Una vez aceptada la necesidad de la formación del equipo bien como mecanismo de consolidación o como mecanismo de corrección, la siguiente decisión es qué método utilizar. En el capítulo 11 se expone detalladamente la base teórica para la formación de un equipo, y en los capítulos 12 y 13 se revisan las variantes del método.

Capítulo 10

CÓMO REALIZARLA

La mayoría de la gente admite con facilidad que el refuerzo del trabajo en equipo es importante y necesario. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de las empresas no realizan la formación de sus equipos, y pocas saben qué hacer al respecto. Algunas se ven también atrapadas en el barullo y las prisas de los negocios cotidianos, otras no desean desequilibrar el *statu quo,* y aun otras terminan por conformarse con tener cierta ventaja sobre sus competidores.

En el cambiante mundo empresarial de hoy, evitar o ignorar la necesidad de lograr una eficacia cada vez mayor en el trabajo en equipo expone a varios riesgos. Uno de ellos es que el equipo y sus miembros quedan aislados de los cambios que se producen a su alrededor. Otro riesgo es que las normas de estilo actuales, aunque pasadas de moda, sigan dominando las decisiones empresariales. Los medios de participación pueden resultar inadecuados. Cuando se tratan de realizar ajustes, las mismas actitudes y procesos que forjaron el estado actual del equipo entran en juego para resistir o diluir los intentos de cambio. El simple deseo de mejorar el trabajo en equipo no suele ser suficiente para sostener el intento de cambio. Es imperativo hacer algo que rompa el círculo vicioso.

Medios de participación

La sabiduría convencional sugiere que la eficacia se consigue con un líder fuerte, una misión clara y unos subordinados técnicamente competentes. Sin embargo, para que un equipo alcance un estado de sinergia se precisan más factores. La cuestión clave es cómo

actúan conjuntamente las partes; en una palabra: participación. Es el aspecto esencial de la productividad, la creatividad y la satisfacción. Si se reprime o se desalienta la participación, entonces parte de los recursos del equipo permanecen inutilizados. Y lo que es aún más importante, la carencia de participación restringe el potencial de creación de soluciones: aquellas que nadie es capaz de captar en la fase inicial pero que se podrían deducir de la resolución de posturas opuestas.

No obstante, ni siquiera el deseo de participar o de poder participar resulta suficiente. La participación implica la adquisición de una serie de capacidades por parte de los miembros del equipo. Con bastante frecuencia dichas capacidades suelen estar debilitadas o subordinadas por una larga experiencia de inhibición. Imaginémonos un joven con un deseo imperioso de conducir un automóvil. Puede que el deseo esté ahí, pero debe aprender una serie de técnicas para realizar de manera satisfactoria el deseo. El haber ido en automóvil puede resultar útil pero el participar activamente como conductor en el ajetreado tráfico de hoy en día supone algo más que «haberse fijado». Hay ejemplos de equipos que han «vuelto a nacer», en el sentido de que han llegado a comprender de una forma más precisa dónde están y a dónde quieren llegar, y disponen de los medios para hacerlo. No obstante, la probabilidad de una transición sin altibajos aumenta mucho con un acercamiento sistemático y fundamentado en la teoría a las técnicas de participación.

De forma similar, un miembro de un equipo puede estar convencido de la necesidad de un cambio, y tener un auténtico deseo de pasar a un equipo más productivo y deseable. En este caso, son dos los puntos claros: cómo es el equipo actualmente y cómo desea que sea. Lo que resta es desplazarse del uno al otro empleando un proceso y dirigiendo dicho proceso de forma coherente. El proceso es la formación del equipo. Su coherencia como método de cambio depende del desarrollo de la capacidad para participar eficazmente por parte de los miembros del equipo. Dicha capacidad resulta esencial para efectuar la transición del estado actual al estado deseado o ideal.

La participación eficaz tiene como resultado un mayor flujo de ideas y de perspectivas, y exige métodos firmes para manejar las diferencias que puedan aparecer. Al abordar el equipo el manejo de más información y mayor diversidad de opinión, las técnicas para operar de modo eficaz resultan esenciales. Los siguientes puntos reflejan el trabajo en equipo cuando la capacidad de participación está ampliamente desarrollada:

— El ambiente del equipo es tal que invita a la aportación o estimula a quienes carecen de ella.
— Las aportaciones se presentan a conciencia y con claridad.
— Las técnicas de escucha sirven a las aportaciones a fin de registrarlas y reconocerlas.
— La discusión es abierta y las ideas chocan de forma elástica, sin «hacer mella» en aquellos participantes cuyas ideas se ven rechazadas por razones lógicas.
— Las decisiones son racionales y se basan en datos, para lograr la comprensión y el compromiso.
— Los sentimientos se consideran como elementos vitales y legítimos del intercambio social.
— Hay plena sinceridad, lo que permite las reacciones abiertas.
— Las críticas se hacen para comprender lo que está sucediendo y para modificar el carácter o el contenido de la discusión en caso necesario.

La lista puede parecer abrumadora, pero con una base teórica para comprender dichos conceptos y practicando su empleo, esta clase de trabajo en equipo acaba resultando natural.

Cómo definir los medios de participación del equipo

El modelo de participación del equipo incluye los siguientes medios.

Toma de decisiones

Una adecuada toma de decisiones tiene en cuenta la situación, los datos y la lógica para llegar al entendimiento y al acuerdo. No es la categoría o el *status* de los miembros individuales el factor determinante, ni la persona de voz más potente la que prevalece; tampoco es preciso utilizar para la toma de decisiones la regla de la mayoría o las presiones tácticas. Los miembros del equipo apoyan las decisiones una vez que han sido resueltas las dudas y las reservas que quedaban.

Objetivos

Los miembros del equipo tienen metas y objetivos claros hacia los que encaminan sus esfuerzos. Por tanto, las actividades desplegadas para lograrlos están dotadas de propósito y dirección. En lugar de limitarse a trabajar según el *statu quo,* haciendo lo que se les

manda o repitiendo el ayer, saben específicamente lo que el equipo trata de lograr. Consecuentemente, los miembros aportan mejores contribuciones y hallan mayor satisfacción en ello.

Coordinación

La coordinación adecuada resulta evidente cuando los miembros del equipo demuestran la capacidad de aunar sus esfuerzos de un modo válido, puntual e interdependiente, incluso cuando les presionan para obtener resultados.

Comunicación

Entre los miembros del equipo resulta esencial una comunicación clara y sincera para intercambiar datos, opiniones y puntos de vista. Así, las soluciones alcanzadas llegan a ser de una gran calidad, pues se discuten los asuntos importantes ateniéndose a los datos y con sinceridad.

Crítica

La crítica centrada en el equipo sobre la calidad o la eficacia de la realización son constantes. Participar en la crítica implica aceptar la responsabilidad de compartir ideas y opiniones, reservas y dudas, y esperanzas y aspiraciones respecto al proceso de interacción que hay tras las operaciones presentes, a fin de que la consecución de la tarea se lleve a cabo de forma más eficaz.

La práctica de la participación antes de la formación del equipo

Aunque es posible incorporar la práctica de la participación a la propia formación del equipo, la experiencia ha demostrado que hay varias ventajas cuando dicha práctica se lleva a cabo de forma independiente y antes de las actividades de formación. El establecimiento de una base para la participación constituye una etapa deseable antes de tratar de desarrollar una mejor realización en un equipo «real».

1. Las formas de crítica de la mayoría de los equipos son esencialmente inútiles. Es necesario perfeccionarlas a fin de que produzcan el máximo de beneficios posible.
2. La práctica de la participación supone un medio más sólido

para adquirir la efectividad, que el que proporcionan los métodos cognitivos (lecturas) o pasivos (conferencias).

3. La adquisición de un marco conceptual en que considerar y discutir las cuestiones que atañen a la realización resulta esencial para que los miembros del equipo comprendan claramente lo que constituye un trabajo en equipo adecuado.
4. La sinceridad es condición esencial para discutir de forma abierta y franca las verdaderas cuestiones del trabajo en equipo. Las pautas de abertura y sinceridad se desarrollan con más facilidad en un entorno «neutral», en que uno se siente libre de decir la verdad sin miedo a las repercusiones. Es poco probable que dichas pautas aparezcan en la disposición actual del equipo, a no ser que sean compartidas por todos sus miembros.
5. Los miembros del equipo suelen tener dificultades para reunir el suficiente coraje y abordar al jefe con franqueza. La práctica previa del opinar sin que el jefe esté presente asegura el afrontamiento apropiado de cualquier cuestión relacionada con el jefe durante la formación del equipo.
6. Cada miembro del equipo debe sentir la inclinación emocional y el deseo de ocupar un lugar propio en el objetivo de contribuir a la mejor solución para el equipo.
7. Aprender a manejar los conflictos de modo constructivo es el requisito previo para afrontar una participación cada vez mayor y la aparición de la sinceridad en el equipo «real».
8. La sinergia es un concepto teóricamente atrayente, pero son las experiencias de aprendizaje en las que se logra dicha sinergia las que refuerzan el convencimiento y la capacidad de los miembros del equipo para lograrla realmente.
9. La decisión de formar el equipo resulta más firme cuando procede de un convencimiento fundado en valores, obtenido mediante el aprendizaje de la participación que se apoya sólo en la fe o en una recomendación.
10. Un período de incubación entre la práctica de la participación y la formación del equipo suele fomentar y madurar la comprensión de las características de una realización adecuada.

Qué hay que evitar durante la práctica de la participación

Uno de los propósitos de la práctica de la participación es liberar al equipo de las reacciones defensivas o improductivas ante las di-

ferencias de ideas y opinión. Por ello, los cursos que enseñan a controlar la situación de forma enérgica o mediante reacciones circunstanciales tienen mayor probabilidad de incrementar las defensas del equipo que de reducirlas. Los cursos que son partidarios de la manipulación no suelen promover la aparición de la sinceridad como algo esencial para un trabajo en equipo activo. Los miembros individuales del equipo reaccionan mostrando su desconfianza ante un comportamiento agresivo o manipulador, haciendo que resulte más difícil sustituir la orientación individual por el compromiso con el equipo.

Los cursos que proporcionan medios para organizar las reuniones, o indicaciones concretas para suscitar la participación pueden resultar útiles; sin embargo, tienen un valor limitado cuando lo que está en juego es de una gran importancia y la solución del problema no está clara para nadie. En estos casos la resolución de puntos de vista conflictivos mediante procedimientos mecánicos no suele producir sino resultados mediocres.

Independientemente del contenido, los cursos que tratan de enseñar la participación mediante métodos pasivos como la lectura, las conferencias y las películas se suelen quedar cortos a la hora de cumplir con sus objetivos, porque el conocimiento que se obtiene, sin experiencia y sin práctica es insuficiente o se olvida con rapidez.

Un equipo funciona mejor si utiliza sus propios recursos. La práctica de la participación reduce la necesidad de dirección o «instrucción» por parte de un asesor o experto extraño, el cual por sí solo, no suele tener el efecto en la realización del equipo que puede producir la experiencia de aprendizaje de la participación.

La necesidad de recursos externos

Un equipo convencido de la conveniencia de la formación podría buscar naturalmente ayuda externa. Resulta perfectamente lógico buscar el consejo de un experto en aquellas áreas con las que no se está familiarizado. La cuestión es: «¿Es verdaderamente necesario un asesor, o puede el equipo ponerse en pie por sí solo?»

Algunos equipos poseen ya una forma bastante buena y disfrutan de más soluciones sinergétinas a sus problemas que las que les corresponderían. Un equipo del estilo 9,9, como el que se presentaba en el capítulo 8, puede obtener muchos beneficios dedicándose a formarse «por sí mismo». Puede que se encuentren en un estado que les permita asimilar las ideas de fondo de la primera parte del libro y utilizarlas en su beneficio sin tener que depender de un asesor.

Pero ciertamente esta conclusión no resulta correcta en todos los casos. Algunos equipos tienen problemas muy graves: existe mucha desconfianza y recriminaciones mutuas. Para ellos, la posibilidad de apretar el botón mágico y transformarse en un equipo excelente basándose únicamente en sus propias energías, no está en la baraja. El equipo del tipo 9,1 descrito en el capítulo 2 está tan imbuido en luchas que, si intentara formarse sin ayuda externa, solamente incrementaría la frecuencia con la que los miembros se lanzarían golpes. Otros equipos padecen problemas similares, tales como demasiada blandura y ligereza, o indiferencia compartida, o aceptación del *statu quo*.

¿Existe necesidad real?

Antes de tomar la decisión de utilizar o no un asesor se deberán considerar varias cuestiones.

Podría percibirse cierta necesidad ante el riesgo de autoengaño, y puede resultar una preocupación auténtica, Un equipo puede sentirse atrapado en su propio espíritu, tan profundamente implantado, que, aunque los miembros sean conscientes de que su trabajo en equipo no es productivo, persistan en la repetición una y otra vez. Esto se puede observar en la dificultad de abordar a un miembro poderoso o al afrontar una cuestión importante sobre la que se está en desacuerdo. La mayoría de estas dificultades quedan dentro del ámbito del equipo y hay que tener cuidado de que la ayuda externa no sostenga una debilidad o permita que el equipo eluda enfrentarse con los problemas.

¿Puede traer la ayuda externa más dificultades?

Los asesores son personas, con todo lo que eso significa. Es difícil contratar parte de una persona y evitar el riesgo de aumentar las aportaciones, el contenido y las teorías conflictivas que sólo distraen la atención del equipo de sus necesidades reales. Algunos asesores consideran que su papel es de dirección y sin darse cuenta toman las riendas del equipo. La mejor elección parece ser evitar por completo tales problemas siempre que sea posible, o establecer desde el principio que el asesor no va a implicarse en las funciones reales del equipo.

¿Creará dependencia?

La presencia del asesor puede que tampoco sea la solución por otras dos razones. Una de ellas es que el equipo puede funcionar

adecuadamente cuando el asesor está presente, pero volver inmediatamente a su línea anterior cuando el asesor esté ausente. Sin embargo, si el asesor resulta útil para los miembros del equipo y éstos acaban por apoyarse en él, puede suceder que se produzca cierta dependencia y que los miembros del equipo lleguen a darse cuenta de que sólo pueden hacer las cosas bien cuando el asesor está presente. Esto no soluciona el problema del equipo, solamente crea una demanda mayor del asesor.

Si se considera que hace falta ayuda, la elección se deberá realizar entre aquellos asesores cuya política sea ayudar a sus clientes a ayudarse a sí mismos. Estos asesores van alejándose del cliente poco a poco en lugar de crear una relación continuada.

Existe una solución aún mejor al problema del asesor que la de disponer de un experto externo para que colabore en todas las actividades de reforzamiento del equipo. Cuando todo el proceso se lleva a cabo de la manera adecuada, es el equipo de dirección el primero que acomete su formación. La razón de esto es que el equipo de dirección es el primer equipo en el sentido de establecer el modelo, para sí y para todos los demás, de lo que constituye un trabajo en equipo adecuado. Al basarse la formación del equipo más en el ejemplo («haz como yo») que en la palabra («haz lo que te digo»), los demás equipos de la empresa se dan cuenta de que no se les pide hacer algo que no haya sido ya realizado por los equipos que se encuentran sobre ellos. Cuando la secuencia de la formación de los equipos empieza desde arriba, entonces puede que resulte conveniente disponer de una persona externa presente para incrementar las posibilidades de éxito. La contribución más importante de este asesor es desenmascarar el autoengaño a fin de ayudar a que los miembros del equipo escapen de su estilo actual.

Después de que el equipo de dirección haya llevado a cabo su formación, casi no queda necesidad alguna de depender de asesores externos que ayuden a los equipos de nivel inferior durante su proceso de formación. Los demás equipos de la empresa pueden beneficiarse de la ayuda de alguien de dentro, alguien que no sea miembro del equipo pero que sea miembro de la organización, y que ya haya participado en la formación como miembro de un equipo de nivel superior. Al reunirse con los demás mientras se realiza el reforzamiento del equipo, puede desempeñar las mismas funciones para las que se hubiera contratado un asesor externo. Este proceso puede repetirse todas las veces que sea necesario.

Además de la sencilla ventaja de evitar recurrir a un asesor externo hay varias otras. La persona de la empresa «a la que se recurre» puede aprender más sobre los problemas del trabajo en

equipo mediante la observación de otro equipo, del cual no es un miembro, y esforzarse por resolver tales problemas. Al no formar parte del equipo, resulta posible examinar dichos problemas de un modo neutral y objetivo. Esto sirve para reforzar la convicción de la persona a la que se recurre sobre la importancia de esforzarse en resolver de forma adecuada las trabas que impiden un trabajo en equipo adecuado. Otra de las ventajas es que el interno que desempeña el papel de asesor tiene muchas menos probabilidades de producir dependencia. Los miembros del equipo ya saben que esta persona a la que se recurre no es un experto, sino sencillamente un miembro de la directiva o del personal con experiencia previa en la formación del equipo que ayuda a los demás miembros que tienen problemas de participación en el equipo a considerarse a sí mismos en términos más objetivos. Como la persona a la que se recurre no forma parte de los problemas del equipo, es capaz de facilitar un punto de vista externo sin provocar la dependencia en una persona externa que diga al equipo lo que tiene que hacer.

Una desventaja es que supone ocupar parte del tiempo de trabajo de la persona a la que se recurre para que haga las veces de asesor. Sin embargo, la contribución al desarrollo que supone tener la oportunidad de servir como asesor en la formación de un equipo supera con creces cualquier consideración temporal. Este gasto puede incluso aminorarse siempre y cuando no se recurra de forma constante o repetida a la misma persona. De este modo, a la vez que muchos miembros del personal pueden realizar las funciones de asesor de equipo, no se consume demasiado esfuerzo ni demasiado tiempo de las principales responsabilidades operativas de la persona que hace las veces de asesor.

Conclusión

Para un equipo resulta posible y ciertamente atrayente comprometerse a efectuar la formación por sí mismo, pero el hacerlo de un modo satisfactorio exige de sus miembros cierto desarrollo de la capacidad de participación antes de acometer un cambio en el equipo «real». El riesgo más importante que entraña lanzarse a la formación de un equipo sin disponer de medios de participación o ayuda externa es la omnipresencia del autoengaño al evaluar la realización tanto personal como del equipo. La mayoría de los equipos necesitan más que buenas intenciones para romper con el pasado mediante el examen objetivo y contrastado con normas elevadas de su anterior realización.

Qué método utilizar

Dentro del término «formación» quedan englobados muchos métodos distintos. La mayoría se caracterizan por ser una secuencia programada de actividades que llevan al equipo a través de una serie de experiencias de aprendizaje, establecidas para crear opiniones convergentes y un interés compartido por los resultados. Algunos consisten simplemente en un conjunto de materiales: textos, audiovisuales, cintas, o todos juntos. Otros exigen la presencia de una persona que asesore o ayude. Cualquiera que sea la elección, los programas de formación de equipos se puede clasificar en dos categorías: métodos basados en el proceso y métodos basados en el contenido.

Programas basados en el proceso

Los programas basados en el proceso se centran en el modo como los equipos funcionan: el cómo del trabajo en equipo. Las intervenciones se utilizan para tratar de romper la dinámica del estilo. Cuando los miembros del equipo obtienen un mayor conocimiento de cómo funcionan, se les permite modificar sus acciones para que vayan a mejor. A menudo este conocimiento lo facilita un experto externo, quien logra que descubran las trabas que impiden una buena realización mediante una o varias de las estrategias que aparecen a continuación.

Una de las características del desarrollo basado en el proceso es que cuatro de las cinco intervenciones implican recursos externos al equipo. La intervención fundada en la teoría presenta la posibilidad de adquirir el conocimiento mediante textos escritos u otros materiales, y la ventaja de hacer poco o ningún uso de recursos externos. La intervención de aceptación supone un aceptante; la catalítica, un catalizador; la de confrontación, un confrontador; la preceptiva, un preceptor.

Intervención fundada en la teoría: proporciona una estructura teórica que permite a los miembros del equipo evaluar la realización por sí mismos y distinguir lo que sucede en realidad de lo que sucede en apariencia. La base conceptual común y cierta terminología constituyen los cimientos de un discernimiento mayor y de una mayor capacidad de comunicación sin necesidad de recurrir a la incómoda semántica de las descripciones del comportamiento.

Intervención de aceptación: adopta la forma de un asesoramiento

no directivo. Las actividades del equipo se investigan con preguntas expresamente encaminadas a ello pero sin dar indicaciones. En el proceso de respuesta a dichas preguntas, los miembros del equipo obtienen conocimiento de sus propias acciones y motivos y del efecto que ejercen sobre los demás.

Intervención catalítica: es similar a la intervención de aceptación, pero se hacen indicaciones en forma de sugerencias y conclusiones tentativas, todas ellas encaminadas a aliviar las tensiones que de otro modo perjudicarían la realización.

Intervención de confrontación: se caracteriza por la confrontación de las divergencias entre la situación real y la situación percibida. Los equipos y sus miembros se ven forzados a afrontar las diferencias entre sus intenciones y los verdaderos resultados de sus acciones.

Intervención preceptiva: tiene lugar cuando a los equipos o a los miembros de los mismos se les indica lo que tienen que hacer para mejorar su realización. La disposición a aceptar los preceptos tiene su raíz en el juicio experto. Los preceptos son a menudo «seguros» y adoptan la forma de cambios de instalaciones, cambios de ubicación o cambios organizativos, evitando las cuestiones de comportamiento que pueden ser la causa real de la falta de adecuación.

Programas basados en el contenido

El interés principal de los programas basados en el contenido es el reforzamiento de aquellos aspectos a los que el equipo aplica sus energías. Lo que concierne a estos programas es el «qué» de la actividad del equipo. Temas tales como «la calidad», «la excelencia» o «la comunicación» constituyen el punto común de las discusiones. La característica común del tema conduce a los miembros del equipo hacia la búsqueda colectiva de un objetivo compartido. En este proceso, los miembros del equipo se ven inducidos a trabajar de forma coordinada. Se confía en que las diferencias queden relegadas a un segundo plano cuando los miembros descubran las recompensas del esfuerzo común.

El atractivo de los programas basados en el contenido lo constituye el beneficio a corto plazo de lograr algunos resultados de importancia. La desventaja es que las normas que rigen el estilo del equipo suelen verse poco afectadas. Por ejemplo, es posible completar un programa tal en un equipo que posea cualquier estilo de la cuadrícula: 9,1 autoritarismo; 1,9 amabilidad, búsqueda de la aprobación; 5,5 paso a paso; 1,1 indiferencia, etc. Los programas de

contenido se desmoronan a menudo al implantarse sobre un espíritu enfermizo; por ejemplo, puede que las indicaciones se sigan rigurosamente, pero que su puesta en práctica se apoye en una dedicación escasa.

Los programas de contenido ofrecen muchas ventajas, pero es preferible ocuparse en primer lugar de la formación del equipo y, después, acometer aquellos asuntos prácticos que sean de importancia. La razón es que un equipo que funcione adecuadamente tendrá menos problemas para seguir un programa de contenido y ponerlo en práctica para obtener los resultados deseados. Probablemente el peor de los inconvenientes de los programas de contenido es que crean la ilusión de progreso en el trabajo en equipo, mientras que las cuestiones reales permanecen inalteradas.

Conclusión

Los métodos fundados en la teoría y basados en el proceso y en el desarrollo de la capacidad parecen ser los mejores para superar las barreras reales y ubicar la responsabilidad de los resultados en el equipo. Afrontan las cuestiones y evitan la posibilidad de crear dependencia de un asesor al que recurrir para lograr efectividad en el futuro.

Los siguientes capítulos se ocupan de algunos ejemplos de los distintos métodos haciendo hincapié en la formación del equipo fundada en la teoría y basada en el proceso.

Capítulo 11

UNA LUZ AL FINAL DEL TÚNEL

«No se puede ayudar permanentemente a alguien haciendo por él lo que podría y debería hacer por sí mismo.»

Abraham Lincoln

La formación del equipo fundada en la teoría es aquella en la que todos los miembros del equipo de dirección aprenden las teorías del comportamiento individual y colectivo, tal como se ilustra en los capítulos 2 al 8, antes de llevar a cabo la formación del equipo.

Puesto que el comportamiento está impulsado por las actitudes y los postulados de que los individuos parten sobre el mejor modo de dirigir, la comprensión de los propios postulados de dirección puede facilitar:

1. la decisión razonada de sustituir las prácticas que tal vez impidan la buena realización del equipo, o la afecten de forma adversa, y
2. una mejora de la capacidad de participación, que resulta esencial para desempeñar un trabajo de equipo excelente.

Las características del trabajo en equipo, tal como quedan ilustradas por las escalas del final de los capítulos 2 al 8 y reproducidas en las páginas 129-137 de este capítulo, son:

1. Poder y autoridad (cuestiones 1, «Órdenes», y 2, «Reuniones»).
2. Estructura y diferenciación (cuestiones 7, «Descripción de los trabajos», y 8, «Delegación»).

3. Normas y pautas (cuestiones 9, «Calidad», y 3, «Conflictos»).
4. Metas y objetivos (cuestiones 4, «Objetivos», y 5, «Innovación»).
5. Intercambio de impresiones y crítica (cuestiones 10, «Valoración de la realización» y 6, «Comunicación»).
6. Moral y cohesión (cuestiones 11, «Espíritu de equipo», y 12, «Dedicación»).

Estas características deben reflejarse en una serie de actividades de formación del equipo cuyo objeto sea producir un modelo o ideal, compararlo con las prácticas actuales y establecer las divergencias entre ambas como base para la planificación del cambio.

Por tanto, el asesor, en caso de que sea necesario, actúa como recurso. Solamente interviene en la medida de lo necesario para asegurar que las distintas cuestiones sean resueltas en un ambiente de comunicación abierta. El objetivo del asesor es conseguir que el equipo se valga por sí mismo y se corrija a sí mismo. La responsabilidad del triunfo sigue siendo del equipo.

Cuando el desarrollo del trabajo en equipo se acomete de esta forma sistemática, cabe esperarse unos resultados uniformemente positivos. Los propios miembros del equipo son los portadores del espíritu del mismo. Disponen de la oportunidad de modificar su actuación basándose en el conocimiento y no en órdenes, compromisos o algún otro sistema inútil para suscitar un cambio real. Una teoría coherente proporciona el marco de referencia en que comparar los métodos adecuados o inadecuados de trabajo en equipo, y predecir las consecuencias de un trabajo en equipo menos eficaz.

El plan de desarrollo del trabajo en equipo está designado para proporcionar unas directrices, siendo a la vez lo suficientemente flexible como para ocuparse de problemas exclusivos. Uno de sus objetivos es evitar la involución hacia antiguos modos de operar. Otro es señalar las diferencias entre lo que los miembros del equipo consideran que es un procedimiento operativo adecuado y la forma en que realmente operan. Así se crea un fuerte motivo para efectuar un cambio positivo y la disposición y el entusiasmo necesarios para llevarlo adelante.

Carter entró en la sala de conferencias, acompañado de Jeff Robertson. Robertson se hizo a un lado mientras Carter saludaba a su equipo de dirección. Después, Carter se volvió hacia su invitado.

CARTER: «Jeff, me gustaría presentarle a mi equipo de dirección. Ya conoce a Joe Segal, director de personal. Él sugirió esta reunión.

»Ed Simmons, director financiero; Richard Smalley, de producción; Jim Anderson, de márketing de consumo; Betty Johnson, del departamento de informática; y Luther Thompson, de márketing de piezas exclusivas. Nuestra empresa provee ampliamente a otros fabricantes: industrias automovilísticas y similares. Por favor, siéntese aquí junto a mí.

»Le he pedido a Jeff que acudiese hoy aquí para hablarnos de sus experiencias en su empresa. Han puesto en marcha un importante programa de desarrollo y quizás exista cierta relación con lo que deseamos hacer.

»Como saben, envié a Joe Segal a recorrer nuestra empresa en busca de áreas de realización superior, y él ha estado dando vueltas por todas partes transmitiendo el interés que tengo puesto en la realización excelente. Ha encontrado un área que en su opinión resulta sobresaliente. Yo la denomino «el reducto de excelencia». Está caracterizada por unas consecuciones importantes y una motivación intensa, y destaca del resto. Podría incluso decirse que realiza un trabajo en equipo de resultados impresionantes. Joe Segal y Richard Smalley fueron los arquitectos de Flat Creek y Peter Burnside, el constructor. Creo que todos ustedes conocen la historia.

»Sé que el resto de ustedes quizás se muestre contrariado porque sus divisiones no parecen alcanzar aún ese nivel de excelencia. Pero para eso es para lo que estamos aquí. Joe Segal y yo hemos tratado de animar a los demás para que siguiesen el ejemplo de Flat Creek. Peter Burnside se ha mostrado abiero y dispuesto, pero incluso él ha tenido dificultades para ampliar su procedimiento a Gardenvale. Aparentemente los equipos nuevos no asimilan las recomendaciones sobre cómo hacer las cosas que les dan los equipos que han alcanzado un nivel de excelencia, y no entiendo muy bien por qué, porque les he ofrecido todo el aliento posible. Todo lo que puede hacer ahora mismo es citar lo que el rey de Siam le dijo a Anna, "Es un rompecabezas".

»El extraño fenómeno es que realmente no sabemos cómo poner en marcha un reducto de excelencia, o cómo efectuar la polinización cruzada para reproducir ese éxito. Parece ser que los cambios no se producen por ósmosis.

»Hoy quería hacer algunas observaciones con toda franqueza, a pesar de que me doy cuenta de que pueden

resultar algo bochornosas y pido disculpas por ello. Sin embargo opino que debemos captar la idea con toda la claridad posible.

»Jeff, Joe Segal me ha contado verdaderas maravillas sobre los ánimos que usted ha inyectado en su empresa. Le agradeceríamos que nos dijese lo que hacen. ¿Puede proyectar alguna luz sobre nuestros intentos?»

JEFF: «Bien, gracias, Bill. Todavía no se muy bien cómo me ha metido en esto. Yo no soy ningún experto. Pero puedo decirle lo que hacemos y el fundamento de ello. Después quizás podamos abrir la discusión. Eso podría resultar más beneficioso.

»Para empezar, seguimos un camino muy similar, tratando de conseguir que la gente aprendiera, unos de otros, por "ósmosis". Y sufrimos las mismas frustraciones, y los mismos resultados flojos. Nos dimos cuenta de que sólo sabríamos cómo triunfar cuando encontrásemos una base teórica con que fortalecer el trabajo en equipo; el trabajo individual no resultaba suficiente, sin importar lo vigoroso que fuese.

»La clave para nosotros fue aprender cómo luchar a brazo partido contra el espíritu del equipo. Empezamos a progresar cuando estuvimos listos para enfrentarnos con nuestro estilo y decidimos conjuntamente buscar uno mejor. Ésa fue la innovación que se ganó nuestra dedicación. Lo denominamos "el proyecto de cambio".»

JOE: «Pete Collins, que es uno de los ejecutivos de personal de nuestra nueva fábrica, ha estado refiriéndose a normas, leyes silenciosas que todos acatan sin siquiera darse cuenta. ¿Se trata de eso?»

JEFF: «Sí. Cualquier individuo encuentra dificultades para romper las normas del equipo. Esto sólo puede tener lugar cuando todos los miembros en conjunto critican y rechazan las normas existentes antes de comprometerse a seguir otras distintas. Para que eso suceda, tiene que producirse una decisión conjunta. No se da por el mero hecho de que el jefe diga, "Quiero que hagáis esto o aquello".»

RICHARD: «¿Cómo explicas el caso de Flat Creek?»

JEFF: «No lo sé. Por lo que puedo entender, se trataba de un equipo nuevo que creó su propio estilo bajo la supervisión de un buen líder. Sospecho que hay mucho más que eso en su caso.»

BETTY: «¿Qué es lo que puedo hacer con mi departamento de informática? Todos se han dedicado a erigir imperios por sí mismos.»

JEFF: «Ésa es exactamente la cuestión. Tendrás dificultades para efectuar un cambio. Es la presión del grupo. Las normas que están implantadas crean resistencia a cualquier cambio.»

CARTER: «Lo que les pasa a nuestros ejemplos es que difieren del equipo global. ¿Cuál es nuestro espíritu general?»

JIM: «Ésa es una buena pregunta. Sin embargo, un cambio que abarque todo el sistema tiene que comenzar por arriba. ¿Por qué no nos centramos en este equipo? Ésta es la empresa que todos conocemos y podemos empezar por tratar de contestar a esas preguntas basándonos en nuestra propia experiencia.»

CARTER: «¿Es eso razonable?»

JEFF: «Sí, lo es. Por arriba es por donde empieza la acción. Las personas que trabajan juntas deberían ser capaces de hablar con libertad. Es algo esencial.»

RICHARD: «Bill, usted ha preguntado cuál es nuestro estilo. Creo que puedo decírselo. Usted es una buena persona. Procura ayudarnos. Pero nos "controla". Nos da órdenes y espera que nos lancemos a cumplirlas. No es que carezca de corazón. Todos somos conscientes y agradecemos la forma en que procura cuidar de cada uno de nosotros. Pero nos trata igual que un padre trata a su hijo. Nunca aprenderemos a montar en bicicleta mientras no retire su mano de detrás del sillín.»

LUTHER: «Creo que tiene razón. Por ejemplo, el proyecto al que se ha estado dedicando Joe Segal es una forma de decirnos: "Me he propuesto obtener la excelencia y quiero encomendarles la tarea de conseguirla en todos y cada uno de los directivos de esta empresa", pero de algún modo esta idea no se ha transmitido como un desafío que tenemos que recoger. Es cierto que hemos estado aceptándola, pero ahí queda todo.»

ED: «Creo que eso es injusto... Mr. Carter ha dedicado toda su vida a esta empresa.»

CARTER: «¿Es a mí a quien hay que echar la culpa?»

JEFF: «No hay ningún culpable, y todos son culpables. Se trata de la situación que se ha desarrollado. El liderazgo autoritario ha tenido una gran influencia, pero todos ustedes han consentido que se produjese esta situación. Lo real-

mente importante es ver qué hacer ahora, establecer algunas normas, implicar a los demás y desarrollar algunas bases conjuntas para dar espíritu al equipo.»

JOE: «¿Cómo consiguió que su empresa afrontase el problema?»

JEFF: «Los pasos fueron sencillos. Opinábamos que necesitábamos una base teórica y sabíamos que teníamos que desarrollar una terminología común. Escogimos un seminario a tal propósito porque nos proporcionaba buenas ideas sobre cómo afrontar los conflictos que aflorarían a medida que tratásemos de introducir los cambios. Sin terminología y conceptos comunes probablemente hubiéramos vuelto otra vez a la casilla de salida.

»A continuación pasamos a la formación del equipo. Nos llevó tres o cuatro días que cada equipo hiciese uso de la crítica para alcanzar un alto nivel de sinceridad pero fue la mejor inversión que hayamos hecho jamás.»

CARTER: «¿Qué fue lo que hicieron respecto a la formación del equipo?»

JEFF: «Definimos el estilo que deseábamos tener. Tras establecer el estilo que nos gustaría tener, analizamos lo que sucedía en realidad. Esa comparación nos permitió ver cierta fisura y así pudimos establecer planes para poder cubrirla.

»Revisamos el modo como dividíamos el trabajo. Después hablamos de las barreras personales que existían entre nosotros, mezquindades que entorpecen el trabajo de un equipo. Pero solamente cuando comenzamos a quitar la venda de autoengaño que al parecer todos portábamos en nuestro bagaje mental, fue cuando pudimos poner las cosas claras entre nosotros.

»Tras despejar toda esta maleza, estudiamos el modo como establecíamos y cumplíamos nuestros objetivos y cómo deberíamos cambiarlos. Determinamos un proyecto modelo, un plan característico del trabajo ideal. En poco tiempo, dicho modelo se transformó en nuestra pauta. No hemos mirado hacia atrás.»

CARTER: «¿Se puso realmente el equipo a su nivel?»

JEFF: «Me ofrecieron buenos consejos sobre cómo fortalecer el ejercicio de mi liderazgo. Eso me hizo espabilar bastante pero de todas formas resultó satisfactorio.»

JOE: «Eso parece bastante similar a lo que hicieron en Flat Creek.»

CARTER: «No me había dado cuenta de que eso es lo que hicieron en Flat Creek, pero nos facilita dos puntos de la curva. Flat Creek ha obtenido resultados satisfactorios y Jeff también ha conseguido resultados satisfactorios.»

Era como si se hubiera abierto una nueva fuente de energía, y durante las dos horas siguientes de animada discusión se trataron los detalles y los procedimientos. La reunión finalizó con una nota positiva: la sugerencia concreta de llevar a la práctica un plan y la fijación de otra reunión para el día siguiente.

Los primeros pasos en la formación del equipo

El equipo se reunió varias veces durante las siguientes semanas. Se hicieron progresos en la iniciación de cada apartado hasta que vieron que necesitaban un método más estructurado para realizar los cambios adecuadamente. Se pidió a Joe Segal que investigase los recursos externos disponibles. Segal llamó a un asesor que había ayudado a Jeff Robertson en las primeras etapas.

CARTER: «Quiere decir que el mejor lugar para la formación del equipo es precisamente el lugar en que trabaja dicho equipo?»

BOB ARDEN *(asesor)*: «Exactamente, y para ello necesitarán varios días completos. Puede que le convenga empezar la tarde anterior si es que no quiere trabajar por la noche.»

CARTER: «¿Y este material debe trabajarse con varias semanas de antelación»?

BOB: «Eso es, hay algo así como 15 horas de trabajo previo para cada miembro del equipo, incluyendo la lectura de este libro. Deberán disponer de tiempo suficiente para pensarlo en profundidad.»

CARTER: «¿Y dice que soy yo quien debe dirigir estas sesiones? ¿Cuál es entonces su función?»

BOB: «Supongo que usted diría que soy un recurso: alguien a quien acudir en caso de que el equipo quede atascado. También presento algo de teoría durante el proceso y les advierto a ustedes de cualquier desviación importante. El material es bastante claro pero, al igual que en cualquier proceso, existe la necesidad del control de calidad.»

CARTER: «La mayor parte de los asesores nos han llevado siempre de la mano.»

BOB: «No es así como funcionamos nosotros. La verdadera responsabilidad del éxito es suya. Si yo ocupo un lugar en el equipo o creo alguna dependencia, ¿qué sucederá cuando me marche? Abe Lincoln también comprendía eso.»

CARTER: «Un buen argumento. ¿Joe, ha tomado nota de todo esto?»

JOE: «Creo que usted debería presentar esto al equipo, quizás mañana. Resultaría el recordatorio lógico de las charlas mantenidas con Jeff Robertson.»

CARTER: «Tal vez. Esto es simplemente logística. En realidad hemos acordado seguir adelante.»

BOB: «Cuando examine el material, verá que una de las primeras cosas que hay que hacer es lograr un acuerdo para seguir adelante. Aunque ya lo hayan decidido, es muy importante reafirmar el compromiso de los miembros e investigar las reservas que usted o los demás puedan tener. Si la formación del equipo no tiene un buen apoyo, entonces es probable que no llegue a sacarse de ella todo su provecho. Ahora bien, es igual que con cualquier otra cosa que se pretenda hacer en grupo. Podrán juzgar mejor cuando hayan revisado el material.»

Carter siguió los consejos y organizó el trabajo previo. El equipo analizó todas las reservas que tenían sus miembros. Hubo algunas, pero parecían ir cayendo a medida que se iban descubriendo. Decidieron seguir adelante; estaba ya bien avanzado el primero de los tres días que habían reservado.

La revisión de la teoría y las críticas habían ido bien y Carter se sentía complacido al iniciarse la actividad concerniente a la descripción del estilo ideal. El ambiente era ahora lo suficientemente abierto como para que nadie tuviese reparos a la hora de decir en voz alta cómo habían rellenado las calificaciones del equipo ideal, y Carter registró dichas calificaciones en un gráfico desplegable. El primer apartado que se consideró fue el de las órdenes, y el segundo el de las reuniones. Una vez expuestos los números resultó evidente que todos estaban de acuerdo en que la alternativa G era la más adecuada: «Se proporcionan instrucciones claras para desempeñar las distintas obligaciones; existe la posibilidad de clarificar las cuestiones confusas; todos comprenden qué hay que hacer y por qué hay que hacerlo».

La breve revisión de las razones por las que la opción G constituía el mejor método estuvo salpicada de ironía, y hubo alguien que dijo:

«Entiéndanme bien, no estoy diciendo que eso sea lo que hacemos, sino lo que deberíamos hacer». Los demás asintieron, puesto que todos estaban dando cuenta de que la fisura entre lo que sucedía y lo que en verdad resultaría adecuado era de una anchura considerable, y que serían necesarios cambios importantes para llegar a las condiciones en las cuales el equipo pudiese movilizar sus recursos al máximo.

Las demás alternativas se fueron clasificando de modo similar; hubo acuerdo pleno en que la opción D, «Las órdenes son mínimas; la acción consiste principalmente en hacer las cosas de forma ritual o en hacer cada cosa cuando surge la demanda», se debería clasificar como la menos adecuada. El grado de acuerdo en la clasificación de las demás alternativas no fue tan claro y, sin embargo, la tendencia era evidente, indicando que los miembros poseían una buena comprensión de las cuestiones y de lo que sucedía a la realización si se dejaba la alternativa G y otra opción tomaba su lugar.

Las 11 cuestiones restantes se discutieron de modo similar. Por último, se hizo un resumen en el que se mostraba que el estilo del tipo 9,9 era la opción considerada más adecuada en el conjunto de las doce cuestiones; el estilo del tipo 1,1, el más rechazado y quedando las restantes opciones clasificadas entre ambos estilos extremos según el siguiente orden: paternalismo; 9,1; 5,5; 1,9; oportunismo.

La alternativa G definida anteriormente es la que corresponde al ejercicio de la dirección en el estilo del tipo 9,9 y la opción D es la correspondiente al estilo del tipo 1,1.

La actividad de elegir un estilo ideal fue fundamental. Al reconocer claramente el ideal, se hizo patente la actual naturaleza paternalista de la empresa. Joe Segal y Jim Anderson orientaron en gran medida la discusión al sugerir las formas en que podrían conseguirse resultados mediante la comprensión común de sus motivaciones. De uno en uno, el equipo fue concediéndoles su apoyo.

En el equipo se respiraba un nuevo ambiente. Carter se encargaba de coordinar, pero sin dirigir. El equipo estaba trabajando bien. Solo Ed Simmons y Luther Thompson se mostraron agitados al hablar de la situación real relativa al apartado de las órdenes («Poder y autoridad»). No pudieron resistirse a comentarlo.

LUTHER: «Bill, hemos construido esta empresa basándonos en el control. La opción C, "El jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y el modo como deben realizarse; se trata bien a los miembros del equipo y se espera su conformidad en beneficio de todos", es la que más nos cuadra. Durante años hemos estado sujetando las riendas. Al mismo

tiempo, hemos tratado a la gente de un modo correcto. Puede que esto no sea lo ideal, pero no veo por qué deberíamos abandonar una fórmula segura para el éxito.»

JOE: «¿Hay algo que corrobore esa opinión? Desde mi punto de vista veo un gran número de cuestiones problemáticas. Estoy pensando en nuestros ingresos, en nuestra relación con el sindicato y en nuestra capacidad para atraer talento de primera. ¿Qué piensas al respecto, Ed?

ED: «No creo que estemos teniendo un gran éxito, Luther. Las cifras no lo muestran. Por eso fue por lo que calificamos con un 6 la opción más adecuada. Yo soy solo un contable a la vieja usanza. Me estoy refiriendo a la producción, al saldo de efectivo, al activo; cosas por el estilo. La opción A, "Las órdenes provienen del jefe; aun cuando se pueda ofrecer cierta resistencia a ellas, pocos de los esfuerzos realizados para modificarlas resultan satisfactorios", es también una descripción bastante buena.»

Al empezar a salir ejemplos, Carter comenzó a darse cuenta de lo razonables que eran las reacciones. Richard Smalley sacó a colación una propuesta de introducir microordenadores que había sido recibida con exigencias extremas en la justificación de los costes. Carter se dio cuenta de que había sido demasiado exigente.

La discusión continuó, y el grupo estuvo de acuerdo en que su espíritu no dejaba espacio suficiente para la innovación o las ideas de los subordinados. Una vez que el grupo comprendió cuál era su estilo, pasaron a hablar de los métodos para mejorarlo.

La conversación siguió adelante; una charla razonable y abierta. Carter se mostraba paciente y concedía su aprobación. La revisión de las descripciones de los trabajos trató de la forma en que se repartían las responsabilidades y se llegaba a determinar el «territorio de cada uno». La preocupación de Betty Johnson por el aislamiento y el egoísmo de su propio grupo pasó a ser una preocupación de todo el equipo, al darse todos ellos cuenta de la poca participación real que habían tenido en la dirección del departamento de informática.

BETTY: «Deberíamos revisar las asignaciones actuales. Un mejor acceso a los especialistas ayudaría a todos los departamentos de explotación. Si, por ejemplo, nombramos a un miembro del departamento de informática para que esté en contacto con cada departamento, podríamos tener una información mucho mejor sobre las necesidades de Carter. Eso sería dar un buen paso hacia un servicio mejor.»

LUTHER: «Sencillamente no hemos examinado nuestra organización a la luz de los acontecimientos actuales. La mayoría de nuestros grandes grupos de reuniones lo único que hacen es perder el tiempo. Nos podríamos reunir en grupos de este equipo para afrontar los problemas especiales y añadir uno o dos especialistas si hace falta. Constituiría una práctica maravillosa para algunos de nuestros nuevos talentos y para los que puedan venir.»

Joe Segal se opuso de inmediato a dicha observación y en un momento se organizó un conflicto sobre la importancia de la práctica. Forcejearon durante diez minutos hasta que Bob Arden, el asesor, sugirió una crítica.

«Vaya por Dios», exclamó Carter, «nosotros sí que necesitamos algo de práctica. Caemos rápidamente en los métodos antiguos.»

La crítica trajo una nueva valoración, y una nueva solución, más coherente que cualquiera de los argumentos en torno a los cuales se había dispuesto la batalla, salió a la luz.

LUTHER: «Desde luego, si todas las reuniones fuesen como ésta, creo que merecerían la pena. Tal vez el control del jefe no es la mejor solución.»

JOE: «Creo que se trata del estilo que nosotros establecimos y que solamente nosotros podemos modificar. Pete Collins me habló de las normas. Únicamente nosotros podemos cambiar nuestras normas. Bill no puede; por lo menos, no puede hacerlo solo.»

El grupo pasó a la siguiente cuestión que era lo de los objetivos. Hubo cierta agitación cuando cada uno comenzó a discutir la realización en el trabajo de los demás y las posibilidades de mejorar. El intercambio de opiniones se produjo al principio con lentitud, pero a medida que aumentó la sinceridad, las tensiones se aliviaron. Las sugerencias referentes a los cambios fueron constructivas y útiles. Cada miembro del equipo escuchó con atención y tomó notas.

Por fin, concluyeron las sesiones pero no antes de que se resumiesen los datos y tuviese lugar una buena discusión sobre las implicaciones de lo que se había aprendido, llegando al acuerdo de que habían estado operando según un estilo paternalista. La conclusión más inquietante fue que su estilo paternalista había resultado ser un impedimiento para las innovaciones y que el socavamiento de «... la producción, el saldo de efectivo, el activo y cosas por el estilo» reflejaba el precio que se había pagado por adoptar un estilo paternalista y obtener lealtad, obediencia y dependencia en lugar de participación, dedicación, creatividad e innovación.

Al terminar, todos estaban ansiosos por trasladar el proceso de formación del equipo a sus propios equipos; sin embargo, decidieron esperar hasta estar seguros de su propio progreso. Hubo un gran número de etapas operativas. Se seleccionó un proyecto modelo y se estableció una fecha, unos tres meses después, para su revisión.

Se escogieron dos puntos para el proyecto modelo y la relación natural entre ambos hizo que realmente fueran uno solo. Llegaron a la conclusión de que en el apartado referente a la delegación, la opción A, «El grado de autonomía para realizar los trabajos es función de la capacidad individual para ejercer una interdependencia responsable», proporcionaba la única posibilidad de acrecentar el sentimiento de responsabilidad compartida. Una forma de realizarlo era mediante la opción D del apartado referente a la innovación, «La creatividad y la innovación están estimuladas por la disposición a experimentar», demostrando todos que cada uno estaba dispuesto a movilizar los recursos que tenía a su cargo. Además, la selección del propio proyecto se manifestó como prueba de la disposición a comprometerse en la mejora de la creatividad y la innovación a través de la experimentación.

Sin embargo, hicieron algo más igualmente valioso. Se obligaron a sí mismos a ver cómo lo hubieran hecho según «los viejos métodos». Al discutir sobre la actitud hacia la innovación, por ejemplo, estuvieron de acuerdo en que la aprobación que mostraban hacia las innovaciones era solamente de palabra. Cuando las nuevas ideas se sacaban realmente a la luz, se recibían con muestras de aprobación pero se abandonaban de inmediato en el trastero y, consecuentemente, había que reconocer abiertamente que no eran bien recibidas.

También estuvieron de acuerdo en que si estuviesen realizando este proyecto de la forma que lo hubieran hecho en el pasado, continuarían tirando de las riendas a sus subordinados en el momento en que no se cumpliesen las expectativas, en lugar de tratar de diagnosticar si las anteriores tareas encomendadas se habían considerado adecuadamente o no. No habrían investigado si se había procurado que se dispusiese de tiempo suficiente o si los recursos habían sido escasos o cualquier otra explicación que no fuera la de asumir que los subordinados no habían «dado la talla».

Al mostrarse de acuerdo en su actitud hacia la innovación y la delegación fueron capaces de comparar las acciones pasadas y lo que tenían que hacer a fin de estimular la innovación en el futuro. Fueron capaces de identificar con claridad lo que era preciso que cada cual hiciese en el futuro y que no había estado haciendo, así como lo que cada uno había estado haciendo en el pasado y no debería seguir haciendo.

La idea global

La formación del equipo fundada en la teoría proporciona los conocimientos y la práctica en los medios de participación necesarios para tratar las cuestiones de verdadero interés para el equipo. En la sesión en que se discute el acuerdo para seguir adelante se facilitan las oportunidades adecuadas para airear todos los reparos y las dudas. Todas las cuestiones se discuten ampliamente hasta ser resueltas.

A medida que se van desplegando las actividades del programa, el equipo afronta temas cada vez más importantes: cuál debería ser el estilo ideal, cuál es el estilo «real», y dónde es preciso realizar cambios. Por último se prepara un proyecto a corto plazo que sirva para mejorar los resultados básicos. Las ideas y las modificaciones que salen de las discusiones de cada cuestión constituyen la reserva que proporciona un inventario de proyectos posibles. Así, la elección del proyecto parte de la consideración global del equipo y no de la reacción individual a un problema observado personalmente.

Las críticas programadas y espontáneas aseguran en todo momento la corrección y compromiso. El papel del asesor es auxiliar: reacciona ante los estancamientos o las desviaciones en la calidad. Sus aportaciones quedan restringidas a casos excepcionales. Por eso, parte de la función del asesor es ayudar al equipo a utilizar las críticas y a pensar y actuar de forma independiente. Las contribuciones de Bob Arden en la formación del equipo se limitaron a lanzar la crítica cuando el equipo alcanzaba un punto muerto. De este modo, los propios miembros llegaban a darse cuenta de que el único método de éxito asegurado para superar un punto muerto era distanciarse del contenido de la discusión y concentrarse en las dificultades del proceso a fin de resolverlas. Esta práctica se transformó en un elemento natural de las discusiones del equipo de ahí en adelante.

Este método sirve para proporcionar al equipo la práctica necesaria de trabajo en equipo y participación. En resumen, el método fundado en la teoría facilita un modelo para cualquier otro gran intento que el equipo quiera llevar a cabo.

La formación del equipo fundada en la teoría

Todo método de cambio comienza con un modelo conceptual o esquema de lo que sería el ideal, de lo que «debería ser», perfilado en términos operativos para que se amolde a las circunstancias concretas de la empresa en que se va a poner en práctica. La teoría se

resume e ilustra en los capítulos 2 al 8. La utilización de un modelo estratégico tal no equivale a la planificación o la dirección por objetivos. Ambos métodos se ponen en práctica dentro de las limitaciones del *statu quo* y generalmente suponen poco más que extrapolaciones del pasado. No obstante, tanto la planificación como la dirección por objetivos constituyen unas herramientas conceptuales de valor incalculable para implantar un modelo estratégico.

He aquí las características importantes de la formación del equipo fundada en la teoría.

La preparación del modelo ideal

Un modelo ideal especifica cuáles deberían ser las condiciones y los resultados en un momento determinado. Para seguir un sistema, el modelo deberá fundamentarse en una teoría que no esté contaminada de postulados carentes de justificación implantados en el *statu quo,* ni de extrapolaciones del pasado.

Es necesario entender que el modelo debe ser *ideal,* no *idealista.* Buscar lo ideal supone identificar lo que resulta posible según la teoría. Lo ideal se contrasta con criterios objetivos para evaluar su practicabilidad. Una concepción idealista, por su parte, posee algo de irreal, probablemente enraizado en el autoengaño, que expresa lo que se desea o lo que se quiere sin siquiera evaluarlo según la teoría. El idealismo es subjetivo y está basado en criterios que tienen poco o nada que ver con la situación.

La búsqueda de lo ideal ha sido a veces tachada de idealista y rechazada por ello. Sin embargo, a lo largo de la historia, algunos de los que se podrían considerar como los mayores proyectos de cambio de la humanidad han surgido probablemente porque aquellos que los crearon se orientaron con descripciones operativas de lo que pretendían conseguir en términos ideales.

Los 12 apartados siguientes identifican las propiedades del trabajo en equipo. Clasifique las siete alternativas puntuando con 7 a la que resulte ideal para su equipo, y sucesivamente, hasta 1, para la nada ideal. Cada uno de los miembros del equipo realiza primero la clasificación de forma individual. Después todo el equipo pasa a la discusión hasta alcanzar un acuerdo sobre las características de las órdenes que estiman ideales para su equipo. Lo mismo se hace con los 11 apartados restantes. Una vez completados, el equipo dispone de un esquema que le indica cómo desea ver que el trabajo en equipo se lleva a cabo en lo que toca a órdenes, reuniones, descripción de los trabajos, delegación, etc.

1. ÓRDENES

Ideal		Real
A _____	Las órdenes provienen del jefe; aun cuando se pueda ofrecer cierta resistencia a ellas, pocos de los esfuerzos realizados para modificarlas resultan satisfactorios.	A _____
B _____	Las sugerencias mantienen el trabajo en movimiento con la menor fricción posible entre los miembros del equipo; la responsabilidad individual es mínima y definida en términos tan generales que no crea presión.	B _____
C _____	El jefe determina las actividades que hay que llevar a cabo y el modo como deben realizarse; se trata bien a los miembros del equipo y se espera su conformidad en beneficio de todos.	C _____
D _____	Las órdenes son mínimas; la acción consiste principalmente en hacer las cosas de forma ritual o en hacer cada cosa cuando surge la demanda.	D _____
E _____	Se proporcionan unas directrices adecuadas para llevar a cabo las tareas; las órdenes se moderan en función de las resistencias individuales.	E _____
F _____	Se proporcionan instrucciones detalladas a los miembros del equipo para que lleven a cabo sus obligaciones laborales, desalentando fuertemente cualquier desviación.	F _____
G _____	Se proporcionan instrucciones claras para desempeñar las distintas obligaciones; existe la posibilidad de clarificar las cuestiones confusas; todos comprenden qué hay que hacer y por qué hay que hacerlo.	G _____

2. REUNIONES

Ideal		Real
A _____	Tienen lugar pocas reuniones; cuando se celebran, las discusiones se producen solamente con muy poco intercambio.	A _____

B _____	Al tratarse normalmente de la derivación de cuestiones anteriores, las discusiones parten del presupuesto implícito de que debe prevalecer la opinión de la mayoría.	B _____
C _____	Dado su deseo de agradar y de evitar las reprimendas, los miembros del equipo limitan su participación a las cuestiones determinadas por el jefe, introduciendo otros temas en muy raras ocasiones.	C _____
D _____	Las discusiones se centran más en los intereses personales que en las cuestiones concernientes al equipo.	D _____
E _____	Las diferentes etapas de la acción se realizan utilizando los recursos de todo aquel que tiene algo con que contribuir.	E _____
F _____	Se determina previamente de arriba abajo el orden del día de la reunión. Los miembros del equipo dan información cuando se les solicita; la aceptación de los temas es más o menos pasiva o, si no, rechazada activamente.	F _____
G _____	Los miembros del equipo tienen agendas secretas cuyo fin es promover el desarrollo propio; las conversaciones entre dos son frecuentes aun cuando las cuestiones que se traten atañan a todo el equipo.	G _____

3. CONFLICTOS

Ideal		Real
A _____	Los conflictos quedan ocultos o disfrazados por efecto de las maniobras de los miembros del equipo para realizar sus objetivos personales.	A _____
B _____	Los miembros del equipo evitan tomar posturas que provoquen conflictos o llegar a implicarse en aquellos ya existentes.	B _____
C _____	Cuando surgen conflictos los miembros del equipo salen al paso para calmar los ánimos y acercar a las partes.	C _____

D _____	Los puntos de desacuerdo y las razones se exponen de forma manifiesta para resolver las causas subyacentes.	D _____
E _____	Aunque se agradece que los miembros del equipo expresen diferentes puntos de vista, los conflictos se consideran perturbadores, por lo que el jefe les pone fin a la primera oportunidad.	E _____
F _____	Los miembros advierten cuándo han llevado su postura lo suficientemente lejos y retroceden en la medida necesaria para coincidir con los demás a medio camino.	F _____
G _____	Se utiliza la posición jerárquica para cortar los conflictos y para decidir entre los puntos de vista conflictivos; los desacuerdos quedan así soterrados.	G _____

4. OBJETIVOS

Ideal		Real
A _____	Se muestra mayor preocupación por lo que opinan y desean los miembros del equipo que por definir unos objetivos de realización elevados.	A _____
B _____	Los objetivos vienen expresados en los términos que se considera satisfacen a los niveles superiores.	B _____
C _____	Los miembros del equipo participan en la determinación, revisión y evaluación de los objetivos en los que pueda influir su realización.	C _____
D _____	Los objetivos de resultados están impuestos y se consideran definitivos.	D _____
E _____	Los objetivos se definen según lo que los miembros del equipo estén dispuestos a aceptar.	E _____
F _____	Se espera que los miembros del equipo acepten con entusiasmo los objetivos que se les asignan.	F _____

G _____	Los miembros del equipo trabajan según les parece adecuado, sin examinar los objetivos ni desarrollar las expectativas correspondientes para lograrlos.	G _____

5. INNOVACIÓN

Ideal		Real
A _____	Existe una actitud positiva hacia las innovaciones, pero en realidad las nuevas ideas no son bien recibidas.	A _____
B _____	Las nuevas ideas son aceptadas pero es muy poco probable que se lleven a la práctica.	B _____
C _____	Las nuevas ideas no son bien recibidas, a no ser que se puedan utilizar para mejorar el estatus del líder.	C _____
D _____	La creatividad y la innovación están estimuladas por la disposición a experimentar.	D _____
E _____	Se presenta oposición a las sugerencias o a las nuevas ideas y dicha oposición se supera solamente —si es que llega a superarse— mediante un esfuerzo persistente.	E _____
F _____	Las nuevas ideas que encuentran aceptación son básicamente modificaciones de las formas actuales de hacer las cosas.	F _____
G _____	La aceptación de las ideas es una forma de obtener aprecio y apoyo; el que sean o no importantes resulta secundario.	G _____

6. COMUNICACIÓN

Ideal		Real
A _____	Los miembros del equipo se enteran de las órdenes por medio de la «transmisión de mensajes»; muy pocas veces tiene lugar una discusión en profundidad de las actividades laborales.	A _____

B _____	La información está filtrada o presentada de forma que lo que se diga sea congruente con las demandas de la empresa y las expectativas de los demás miembros.	B _____
C _____	A los miembros del equipo se les dice lo que tienen que hacer pero de una forma que fomente su conformidad.	C _____
D _____	Las ideas y las opiniones se expresan de forma cauta para no dar la impresión de ir desacompasado y evitar exponer los puntos débiles.	D _____
E _____	Los temas sociales y no laborales hacen que el día resulte agradable; las discusiones sobre el trabajo son accesorias.	E _____
F _____	Los miembros del equipo están bien informados y participan en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones; las divergencias se discuten abiertamente y se trabajan a conciencia para lograr una clara comprensión.	F _____
G _____	La comunicación adopta principalmente la forma de directrices relativas a lo que «se necesita saber»; aparte de los informes, se solicita poca información de los miembros del equipo o de terceros.	G _____

7. DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS

Ideal		Real
A _____	Se anima a los miembros del equipo a que interpreten sus obligaciones de forma que les resulten agradables.	A _____
B _____	Los miembros del equipo no están dispuestos a aceptar más que interpretaciones restringidas de las descripciones de los trabajos.	B _____
C _____	La asignación de las tareas ha evolucionado basándose en la tradición, en los precedentes y en la personalidad más que en la propia naturaleza de las tareas.	C _____

D _____ Las responsabilidades se asignan según la naturaleza de las tareas y la calificación de los miembros, de forma que maximicen la interacción entre aquellos que colaboran en la acción. D _____

E _____ Es el jefe quien perfila las responsabilidades para asegurarse el control; los miembros del equipo buscan a menudo la orientación del jefe, aun cuando no sea realmente necesaria. E _____

F _____ Las responsabilidades de los trabajos están compartimentadas; la coordinación entre los miembros del equipo se efectúa principalmente a través de la cadena formal de mandos. F _____

G _____ Los miembros del equipo defienden su posición y procuran expandir sus esferas de influencia. G _____

8. DELEGACIÓN

Ideal Real

A _____ El grado de autonomía para realizar los trabajos es función de la capacidad individual para ejercer una interdependencia responsable. A _____

B _____ La asignación de los trabajos es mecánica, confiriéndose a cada miembro una «porción justa» de la tarea, dentro de los límites de su capacidad, tiempo disponible o dedicación. B _____

C _____ Los miembros del equipo rivalizan entre sí por la elección de las tareas y los «chollos». C _____

D _____ La autonomía que se otorga a los miembros del equipo se reduce si fracasan en cumplir lo que se esperaba de ellos. D _____

E _____ La asignación de las tareas no está planificada; se entregan a cualquiera que esté disponible. E _____

F _____ Los proyectos se llevan a cabo según lo que cada miembro prefiere hacer en lugar de tenerse en cuenta la competencia, el tiempo disponible y la importancia relativa de la tarea. F _____

G _____ Los miembros del equipo disponen de una libertad mínima para llevar a cabo sus tareas; se les dice lo que tienen que hacer, no el porqué. G _____

9. CALIDAD

Ideal Real

A _____ Las normas de calidad son en principio reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo generalmente aceptan las órdenes recibidas. A _____

B _____ Los miembros del equipo se adhieren de forma plena a las normas de alta calidad; se obtiene y se mantiene una realización excepcional, puesto que los miembros del equipo están motivados para realizar un trabajo excelente. B _____

C _____ Se pone énfasis en las normas de calidad máxima; los métodos que se utilizan para conseguirla no son tan importantes. C _____

D _____ La actitud que se mantiene hacia la calidad es que las normas existentes resultan suficientes, aun cuando se permitan ciertas desviaciones. D _____

E _____ La calidad se considera un medio para obtener reconocimiento; las acciones no reflejan un interés genuino por la calidad. E _____

F _____ Apenas existen normas de calidad, porque nunca han sido establecidas y/o perfeccionadas. F _____

G _____ Las normas de calidad se aceptan de palabra, pero no afectan a las decisiones o acciones de los miembros del equipo; resulta más importante ganar y mantener la aprobación de los demás. G _____

10. VALORACIÓN DE LA REALIZACIÓN

Ideal Real

A _____ Las revisiones de la realización se centran en las debilidades y los fallos, en detrimento de la valoración de los logros. A _____

B _____ Las revisiones de la realización están caracterizadas por la alabanza a la sumisión, y la reprimenda a las deficiencias, pero con la promesa de restaurar los buenos sentimientos una vez que hayan sido corregidas dichas deficiencias. B _____

C _____ Las valoraciones de la realización se caracterizan por cumplidos y afirmaciones positivas, discutiéndose en raras ocasiones las equivocaciones y los errores. C _____

D _____ Las valoraciones de la realización son superficiales y se hace muy poco esfuerzo por indicar la realidad. D _____

E _____ Las valoraciones de la realización se basan en criterios comunes acordados previamente, con una revisión realista de los puntos fuertes y débiles e intercambio mutuo de opiniones. E _____

F _____ Las revisiones de la realización se centran en las deficiencias que dan una imagen perjudicial del equipo; para fomentar un esfuerzo superior se compara a unos miembros del equipo con otros. F _____

G _____ Las críticas van enmarcadas entre alabanzas y cumplidos. G _____

11. ESPÍRITU DE EQUIPO

Ideal Real

A _____ Existe cierto espíritu de camaradería reforzado por la disposición a «dejarse llevar para llevarse bien». A _____

B _____ Los miembros del equipo están más preocupados por la propia conservación y la protección del terreno propio que por las actividades del equipo. B _____

C _____ Se trata de una reunión de individuos y no de un equipo. C _____

D _____ Las interacciones son cálidas y amistosas, pero esto contribuye poco a mejorar la realización. D _____

E _____ Se hacen favores con el entendimiento implícito de que serán devueltos en el momento oportuno; no son infrecuentes las zancadillas a los demás a fin de realzar la posición propia. E _____

F _____ La cohesión y la lealtad del equipo dan lugar a la ayuda mutua, cuando es necesaria. F _____

G _____ La coordinación queda asegurada por el jefe, que anima a los miembros del equipo a aceptar lo que se les pide de una forma leal y sin quejas. G _____

12. DEDICACIÓN

Ideal Real

A _____ Los miembros se ocupan de desarrollar sus intereses personales en vez de contribuir a lograr las metas del equipo o de la empresa. A _____

B _____ Cuando los miembros del equipo ejecutan sus tareas y obligaciones tal y como se espera de ellos, se les corresponde de manera positiva, lo que contribuye a reforzar su sensación de seguridad. B _____

C _____ La dedicación procede de la responsabilidad común que tienen los miembros en el buen éxito del equipo; la satisfacción personal se deriva de la realización de las contribuciones necesarias. C _____

D _____ Los miembros del equipo se guían más por el miedo a ser considerados desleales o insubordinados que por lealtad y dedicación al equipo. D _____

E _____ La dedicación procede del prestigio que supone ser miembro de cierta categoría dentro de una empresa de categoría. E _____

F _____ La dedicación se deriva del aprecio de las relaciones humanas que se han establecido gracias al trabajo. F _____

G _____ Los miembros permanecen en el equipo por el dinero y las retribuciones especiales que reciben; hay muy poco interés por el éxito de la empresa. G _____

Resumen del estilo ideal del equipo

Lleve las puntuaciones de cada apartado, páginas 129-137, al cuadro-resumen siguiente:

Ejemplo: A 1, B 3, C 5, D 2, E 4, F 6, G 7

B 3	D 2	E 4	G 7	A 1	F 6	C 5

	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	G	C	A	E	F	B	D
2	E	C	F	B	G	D	A
3	D	E	G	F	A	C	B
4	C	F	D	E	B	A	G
5	D	A	E	F	C	G	B
6	F	C	G	B	D	E	A
7	D	E	F	C	G	A	B
8	A	D	G	B	C	F	E
9	B	A	C	D	E	G	F
10	E	B	A	G	F	C	D
11	F	G	B	A	E	D	C
12	C	B	D	E	A	F	G
Totales = 336							

Valoración objetiva de la situación «tal como es»

El *statu quo* no puede darse por supuesto. Hace falta saber cómo es el *statu quo* para prescribir cómo debería ser. La situación «tal como es» ha de formularse de un modo tal que permita realizar un paralelismo puntual entre lo que *es* y lo que *debería ser.* De esa manera se hacen más patentes los puntos fuertes y débiles de la situación presente.

Utilizando los mismos 12 apartados, se le pide que clasifique las alternativas de 7, «la más característica», a 1, «la menos característica». Los miembros del equipo han de realizar individualmente esta tarea como trabajo previo. Después discuten su situación actual hasta alcanzar un acuerdo explícito sobre lo que ha estado sucediendo a diario en el equipo, discutiendo los ejemplos específicos que revelen la situación actual en términos concretos, y después determinando de forma consensuada cuál es la clasificación correspondiente al equipo «real».

Cuando se utiliza el ideal como foco de luz para iluminar el equipo real, se logra con mayor facilidad la objetividad necesaria para juzgar lo que *es* dicho equipo real. Sin un modelo ideal con el que efectuar una comparación, la racionalización, el autoengaño y los hábitos implantados operan para oscurecer las verdaderas características de la situación. Por tanto, para cambiar una situación los responsables de ella han de aprender a describirla.

Resumen del estilo real del equipo

	9,9	Paternalismo	9,1	5,5	Oportunismo	1,9	1,1
1	G	C	A	E	F	B	D
2	E	C	F	B	G	D	A
3	D	E	G	F	A	C	B
4	C	F	D	E	B	A	G
5	D	A	E	F	C	G	B
6	F	C	G	B	D	E	A
7	D	E	F	C	G	A	B
8	A	D	G	B	C	F	E
9	B	A	C	D	E	G	F
10	E	B	A	G	F	C	D
11	F	G	B	A	E	D	C
12	C	B	D	E	A	F	G
Totales = 336							

Las discrepancias entre el equipo real y el ideal

Al completar esas dos etapas y efectuar la comparación con la descripción ideal, resultan evidentes las verdaderas discrepancias entre lo existente y lo deseado. Dichas discrepancias entre lo real y lo ideal son motivadoras. Una vez identificadas las divergencias, es posible planificar y programar las etapas de desarrollo a fin de cambiar el carácter del equipo de lo que ha sido a lo que los miembros del equipo han acordado lograr.

Cuando el desarrollo se apoya en el descubrimiento y «cubrimiento» de fisuras como método para producir el cambio, se vislumbra inmediatamente un significado más profundo del que aparece en la superficie. En ésta nos encontramos con dos tipos de motivación: reducción de la tensión, y recompensas económicas y de estatus. La mayor parte de la lógica industrial está basada en la

aceptación de la idea de que las recompensas económicas y de estatus son los «motivadores» importantes. Sin embargo, estos «motivadores» por sí solos parecen insuficientes para producir la tensión que mueve a la gente a buscar soluciones a sus problemas. De hecho puede que tengan precisamente el efecto contrario.

Muchas empresas conceden incrementos salariales y promociones a aquellas personas que se adaptan mejor a un *statu quo* pasado de moda. En este caso, el sistema de recompensas no provoca precisamente la iniciativa de cambio. No obstante, existen factores sicológicos en todas las situaciones problemáticas que parecen ser importantes para estimular la creatividad y la innovación de soluciones a los problemas. Cuando existen unas diferencias bien definidas entre lo que *es* y lo que *debería ser,* surgen tensiones compartidas que concentran las ideas, los esfuerzos y las opiniones acerca del modo de resolver el asunto para eliminar la contradicción.

Tales tensiones constituyen una fuerza motriz que impulsa a los miembros a resolver aquellos problemas que oponen trabas a la realización del equipo. Conociendo la fuerza de dichas tensiones, el líder del equipo puede utilizarlas de modo deliberado, encauzando la energía para lograr la sinergia y un trabajo de equipo impresionante.

El modelo ideal solamente está completo cuando tiene en consideración todas las fuerzas identificables que influyen en el equipo de la empresa. Éstas incluyen no sólo las fuerzas que están directamente controladas por los miembros del equipo, sino también las del entorno al cual está inscrito el equipo y bajo cuya influencia debe operar. Lo que esto significa es que probablemente existirán restricciones sobre las que el equipo tenga poco o ningún control,

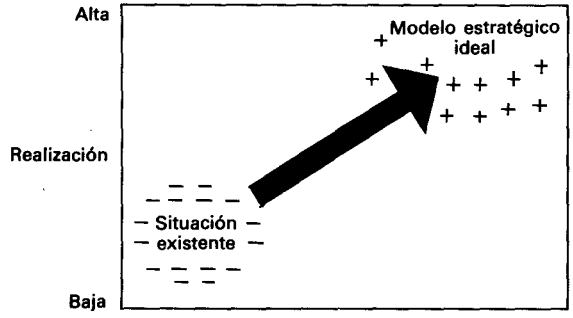

Figura 4. Fuerzas que llevan hacia la excelencia

tales como un presupuesto fijo, u otros equipos cuya cooperación sea necesaria para ser totalmente productivos. El modelo también debe tener en consideración estos factores externos al propio equipo, y considerar su influencia real por si resultara conveniente tomar ciertas iniciativas para crear un entorno más favorable al equipo.

Mecanismos de dirección, corrección y crítica

El mero hecho de poner en marcha un proceso de cambio no garantiza que lo que hay que hacer para transformar el equipo real en el ideal se realice de modo satisfactorio. Para encauzar el desarrollo del proceso son indispensables mecanismos de dirección, corrección y crítica. Si se evalúa el trabajo del equipo antes de iniciarse el desarrollo y en diversos momentos de la formación, se dispondrá de información para encauzar la actividad y también para determinar los resultados. Los miembros del equipo pueden así identificar los factores presentes en el proceso que dificultan el progreso y las debilidades o limitaciones insospechadas en su modelo de trabajo en equipo. Es posible anticipar y corregir las señales de resistencia al avance y de deriva.

Esta manera de formar el equipo tiene varias ventajas. Una de ellas es que se apoya en la teoría para desarrollar un modelo ideal de trabajo en equipo. Suscita el entusiasmo por el cambio en lugar de la resistencia al mismo. Una de las limitaciones a la magnitud del cambio que puede darse con un desarrollo fundado en la teoría está en la capacidad de las personas para enfocar racionalmente los problemas. El riesgo de fracaso queda reducido porque los cambios propuestos gozan de aceptación general y pueden evaluarse en función de sus consecuencias probables antes de ponerlos en práctica. Otra de las limitaciones es que muchos ejecutivos prefieren la excitación de luchar a ciegas a la actividad teórica y la dedicación por las que aboga dicho desarrollo sistemático.

Resumen

¿Qué es lo que ha logrado el equipo una vez completada su formación? En primer lugar, posee un modelo de trabajo en equipo excelente frente al que comparar su realización. Un modelo de excelencia en el trabajo en equipo descubre la fisura entre lo que *es* y lo que *debería ser.* Crea las condiciones que permiten determinar metas y objetivos para cubrir dicha fisura. A continuación, cada

miembro dispone de una norma clara para el establecimiento de unos objetivos que mejoren su realización personal. Los miembros del equipo poseen un hondo sentido de la importancia de la sinceridad a la hora de poner sobre la mesa sus problemas operativos y resolverlos. Demuestran una disposición mucho mayor para afrontar los conflictos que resultan al abordar los problemas que precisan solución, al darse cuenta la gente de la medida en que su propia historia, tradición, precedentes y antiguas costumbres —al estar implantadas en sus esquemas y hábitos laborales— ha reducido su efectividad, y pasar a ser consciente de lo que debería hacerse para conseguir un rendimiento fundamentado en la resolución de los problemas.

Capítulo 12

LA FORMACIÓN DEL EQUIPO BASADA EN EL CONTENIDO

Uno de los métodos más empleados para la formación de equipos consiste en la adopción de una cuestión de contenido alrededor de la cual se centran los esfuerzos del equipo. Con frecuencia, un lema popular como «La búsqueda de la excelencia» se transforma en el núcleo del cambio. El equipo entiende que las «técnicas más recientes» les proporcionarán cierta ventaja relativa.

La mayoría de los lemas resultan apropiados: sería difícil descalificar la excelencia, la calidad o la productividad como objetivos que merecen la pena. La búsqueda común de un objetivo también tiene cierto valor: coordina los esfuerzos y hace que la responsabilidad de los resultados recaiga sobre los miembros del equipo. La debilidad del método radica en la negación del proceso, con el resultado de que:

— se mantienen medios de participación inadecuados;
— las normas solamente afectan a las cuestiones tratadas;
— el poder y la autoridad no se modifican en todas las áreas no consideradas;
— nace un sentimiento de complacencia al observar que el equipo está dedicando sus esfuerzos al desarrollo;
— el autoengaño hace que las cuestiones reales —la productividad, la creatividad y la satisfacción— sólo se atiendan parcialmente.

Los círculos de calidad fallidos, los objetivos no alcanzados y una larga lista de recomendaciones para lograr la excelencia desatendida avalan el juicio de que un contenido adecuado no puede injertarse de forma satisfactoria en un equipo cuyo estilo es inadecuado.

He aquí un ejemplo de los que suelen suceder: David Holmes, el director de personal, frunció el ceño mientras hacía oscilar el teléfono. La voz del presidente, Steve Bannermann, contenía una sensación poco habitual de frustación. Recogió el archivo de iniciativas de la empresa, y se dirigió a la oficina de Steve.

John Gabrowski, vicepresidente de administración, estaba ya allí cuando llegó David. Frente a cada hombre había unas gruesas carpetas con documentos.

STEVE: «Venga y siéntese, David. Necesitamos su ayuda».

David tomó asiento, todavía algo desconcertado por la repentina invitación y un poco más incluso, ahora que percibía la tensión en el ambiente.

STEVE: (continuó) «David, se trata del programa de iniciativas. Hemos creado un monstruo. Nos va a llevar a la tumba. Soy consciente de todos los esfuerzos que le ha dedicado, pero al parecer ni siquiera somos capaces de doblar la esquina.»

DAVID: «¿Doblar la esquina?»

STEVE: «Sí. Desde que el personal ha empezado a desarrollarlo nos han emitido una media de dos informes semanales y al parecer no somos capaces de manejar tantas cuestiones. El tiempo que estamos gastando en este programa se está volviendo demasiado caro para la operación en curso. Me siento realmente perdido. Nuestro comité ejecutivo se ha reunido tres veces como grupo de dirección. Nos hemos ocupado de seis cuestiones. Hay 14 páginas de cuestiones y siguen viniendo más. A este ritmo, no vamos a poder mantenernos al paso, y eso que no estoy teniendo en cuenta todos los argumentos de fondo y otros contenidos de los informes.»

DAVID: «No podemos abandonar ahora, Steve. Hay demasiado entusiasmo ahí fuera.»

STEVE: «Lo sé, David. Por eso le he llamado, para pedirle ayuda. El comité ejecutivo está bloqueado, sencillamente parece que no podemos llegar a una decisión. ¿Podemos incluir a alguien que nos ayude? ¿Tiene usted alguna idea?»

DAVID: «Bien, no comprendo por qué aparece el problema, Steve. Vimos que este programa resultaría útil. Todos leímos el libro. Tuvimos incluso la compañía del autor durante dos días. Eso lo recuerdo muy bien; yo mismo pagué los gastos cargándolos al presupuesto del departamento de personal. Mantuvimos discusiones en profundidad. Revisamos los historiales modelo de proyectos semejantes en otras empresas. ¿Cuál es el verdadero problema?»

JOHN: «Se trata de una guerra territorial. Nadie hace concesiones. Todos parecen tomar cada sugerencia como una intrusión personal en su propia iniciativa.»

DAVID: «Pensé que este programa nos uniría en torno a una meta común. Y ciertamente hay señales de ello en los niveles inferiores. Hasta el sindicato está con nosotros en este proyecto.»

STEVE: «¡Por Dios, es como tener el toro agarrado por la cola!»

DAVID: «Steve, usted tendrá que tomar las decisiones y llevarnos hacia delante.»

STEVE: «¿Y tratar sin miramientos a los ejecutivos? Ustedes ya deberían saber que no pienso hacer eso.»

DAVID: «Bien, Steve, ¿cuáles son las alternativas?»

STEVE: «Para eso precisamente le he llamado. Actualmente las únicas alternativas parecen ser dar fin a un desastre o un desastre sin fin...»

DAVID: «Tal como yo lo veo, este programa tiene prácticamente las mismas características que los círculos de calidad a los que dedicamos nuestros esfuerzos hace cuatro años. Resultaba un objetivo adecuado pero fracasamos al llevarlo a la práctica. Cuando las expectativas de la empresa quedaron traicionadas, todos se desilusionaron.

»Steve, creo que el problema está en el trabajo en equipo, o más bien en la falta de trabajo en equipo. Pensaba que este programa nos obligaría a dedicarle nuestros esfuerzos, o tus esfuerzos. La idea de un programa de iniciativas es imaginativa y convincente; debería forzarnos a adoptar unas buenas relaciones laborales a fin de llevarla a buen término.»

STEVE: «¿Está diciendo que nos condujo deliberadamente a este cenegal?»

DAVID: «No exactamente. Usted tomó la decisión basándose en el libro que leyó durante un vuelo, Steve. Le dije que iba a resultar difícil, pero que merecería la pena si conseguíamos llevarlo a cabo. Ahora tendremos que utilizar el programa o hacer frente al estilo de nuestro equipo y nuestra empresa y cambiarlo.»

JOHN: «Steve, Dave tiene razón. La idea fue suya y ya es hora de que la afrontemos. Puede que tengamos que retrasar el programa, pero, si somos capaces de abrir nuestro comité ejecutivo, puede que merezca la pena más de lo que vale el propio programa.»

Steve empezó a ponerse furioso. El pulso de las arterias se le marcaba en las sienes. Los otros dos hombres esperaban su respuesta.

¿Por qué?

El ejemplo presenta un problema típico de este método. La carencia de medios de participación y la colisión de los valores del programa con los valores de la empresa han producido el estancamiento. O se deja que el programa continúe en un entorno desfavorable o se abandona una causa favorecida, en la que se han invertido una gran cantidad de esfuerzos.

Otro ejemplo sería el de la introducción de la dirección por objetivos. La dirección por objetivos, que se basa en la participación de los subordinados en la determinación de los propios objetivos, es un clásico ejemplo de lo que sucedía en el pasado cuando los sistemas de valores de la técnica de dirección por objetivos eran incongruentes con los sistemas de valores de la empresa. Muchos directivos autoritarios adoptaron la dirección por objetivos como mecanismo de control para obtener una mayor conformidad. Los subordinados, que por lo general rechazaban la idea de un aumento del control, tomaban parte en los programas sin convencimiento alguno.

La teoría Z y los círculos de calidad a menudo fracasan por el mismo tipo de razones. Los programas de naturaleza altamente participativa derivan su éxito de la decicación personal y no de la obligación. Los programas de productividad y calidad a menudo sufren las mismas tensiones debidas a valores contradictorios.

Los programas de contenido resultan muy valiosos para aquellos equipos que tienen resueltos sus problemas de espíritu y han desarrollado un sentido de la necesidad de implicarse y participar. Sin embargo, no resultan eficaces para mejorar un equipo lleno de problemas. La carga adicional de un programa de contenido suele acentuar los problemas en lugar de sanearlos.

Capítulo 13

LA FORMACIÓN DEL EQUIPO BASADA EN EL PROCESO

Para este punto, el lector se habrá dado cuenta de que las barreras que se oponen a un buen trabajo en equipo son numerosas, están ampliamente extendidas y son persistentes. El reconocimiento de esto llevó hace unos pocos años a una serie de experimentos en los que se dieron los primeros pasos en la formación de un equipo. Formar un equipo supone seguir una serie de medidas deliberadas para identificar y eliminar las barreras que se opongan al buen trabajo en equipo, y sustituirlas por la clase adecuada de comportamiento que lleve a una realización excelente.

Desde aquellos primeros experimentos, muchísimas personas se han dedicado a concentrar sus esfuerzos para encontrar la «mejor» forma de efectuar la formación del equipo. De su trabajo han surgido cinco modelos distintos. Al imaginárselos, véase a sí mismo como un asesor que trabaja con el equipo para ayudarle a identificar, eliminar y sustituir todas las barreras existentes en ese grupo que se opongan al trabajo en equipo. Los cinco modelos quedan resumidos en este capítulo.

El método no directivo o de aceptación

Este método está basado en el reconocimiento de que:

a) todos los miembros del equipo se sienten frustrados en uno u otro momento, y

b) la mayoría de las personas no disponen a menudo de las

suficientes oportunidades para airear sus sentimientos hacia el equipo o hacia sus miembros individuales.

Con el paso del tiempo, los miembros del equipo construyen muros en torno a sí mismos y el equipo desarrolla unos hábitos de actuación con los que permanecer alejado de los temas delicados. El método no directivo o de aceptación está encaminado a la resolución de este tipo de problemas. En este caso, el papel del asesor es permitir que los miembros del equipo expresen sus sentimientos de un modo adecuado. Se ayuda a cada miembro del equipo a:

1. conocer las reacciones emocionales que provoca en los demás, y
2. expresar lo que siente hacia los demás.

El objetivo es sanear de tensiones emocionales el equipo.

El método de aceptación tiene a menudo el efecto positivo de acercar más a las personas y de promover la cohesión y un alto nivel moral. En la parte negativa, sin embargo, este método corre el riesgo de centrarse en las relaciones humanas considerándolas como objetivo primordial. Aunque la catarsis producida por la sinceridad suele aliviar las tensiones acumuladas, es poco probable que el equipo se dedique a discutir las cuestiones de productividad.

Otra de las debilidades de este método es que crea cierta dependencia del asesor. Dado que el asesor es el agente motivador del cambio, el equipo desarrolla cierta dependencia de dicho agente, en lugar de desarrollar sus propios medios de participación.

He aquí un ejemplo típico de una intervención de aceptación.

JACK: «Con franqueza, estoy preocupado por el rumbo del equipo.»

Paul Sanderson, vicepresidente de márketing, escuchaba estas palabras del director de ventas. Jack Peterson nunca parecía estar preocupado por nada. No era frecuente que expresase preocupación; y la idea del desarrollo del equipo había sido suya.

JACK: «Opino que esta empresa opera basándose en un control muy estricto. Forma parte integral de nosotros. Ahora todos están llenos de temores inciertos sobre las posibles consecuencias de este proyecto. El personal cree que perderá su prestigio y control actuales, a no ser que se vea con claridad cómo va a reforzar el control esta acción.»

PAUL: «¿Qué es lo que cree que deberíamos hacer, Jack?»

JACK: «Bueno, me viene a la mente un asesor que dirigía reuniones de grupo hace unos cuatro años. Creo que él podría ayudarnos.»

Paul lo pensó por un momento y después respondió: «Bien, si usted cree que nos ayudaría a encontrar una salida, por qué no invita a su amigo a venir.»

Jack hizo algunas llamadas telefónicas y unas dos semanas después había reunido el equipo para recibir al asesor.

Don Farley, el asesor, permaneció de pie frente a los gráficos desplegables al concluir su introducción. El equipo había escuchado con atención, pero no hubo preguntas. Farley se sentó a la mesa circular, circundada de rostros que expresaban curiosidad.

Farley comenzó diciendo: «Todos tenemos debilidades que ocultan nuestros verdaderos sentimientos. Es propio de seres humanos. No podemos evitarlo. Mientras estos sentimientos permanezcan ocultos, no nos podremos relacionar mutuamente de modo abierto y adecuado. Quizá deberíamos empezar por compartir nuestras debilidades. Como asesor comenzaré confesándoles las mías...»

Pasaron cuatro semanas. Cada jueves, el equipo se reunía bajo la dirección de Farley. Sus discusiones se hicieron abiertas, incluso íntimas. Los reparos particulares quedaron al descubierto. Los motivos de interés se expusieron abiertamente. Pero Paul no se mostraba satisfecho al revisar el proceso con Jack.

PAUL: «Jack, no creo que estemos yendo a ninguna parte.»

JACK: «¿Qué le hace pensar eso?»

PAUL: «Bien, parece que no podemos ponernos en marcha. Todavía no somos capaces de poner la bola en juego. Hemos transformado nuestras relaciones personales pero hemos perdido nuestro impulso. Si algo resulta incómodo —aunque sólo sea un poco— preferimos no ocuparnos de ello.»

JACK: «¿No opinas que nos hemos desarrollado como seres humanos, Paul?»

PAUL: «Sin ninguna duda, pero quiero que nos desarrollemos también como ejecutivos. Nos hemos transformado en personas que se preocupan unas de otras, que comparten sus problemas, que se ayudan y que incluso se quieren. Pero maldita sea, esto no es lo que esperaba obtener con el desarrollo del equipo. Estamos bien así. Resulta agradable. Pero cuando pienso en la necesidad de un gran salto hacia delante, para efectuar una gran mejora en nuestra realización, no me siento seguro de que estemos siguiendo el camino apropiado.»

JACK: «Paul, usted deseaba participación. Y es lo que tenemos ahora en el equipo.»

PAUL: «Jack, yo deseaba participación; una participación con las acciones encaminadas hacia una meta. No vamos a seguir con este método.»

JACK: «Tendrá que discutirlo con el equipo, y con el asesor.»
PAUL: «Sí, supongo que tendré que hacerlo.»

¿Por qué?

Los programas de aceptación encaminados a la implantación de un cambio corren el riesgo de centrarse en las relaciones humanas considerándolas como el objetivo primordial. Aunque la catarsis generada por la sinceridad suele aliviar las tensiones acumuladas, una de las condiciones esenciales para que la intervención sea de aceptación es la falta de dirección. La probabilidad de que un equipo acometa asuntos relativos a la productividad es bastante remota. Aunque quizá sea cierto que hasta las gallinas ciegas encuentran granos de maíz, depender de la casualidad no resulta suficiente para garantizar una realización adecuada.

Otra de las debilidades del método es la dependencia del asesor que se crea. Como el asesor ha sido el agente del cambio, el equipo desarrolla cierta dependencia de dicho agente, en lugar de desarrollar sus propios medios de participación.

Se puede combinar una intervención de aceptación para exponer y manejar los valores con una cuestión de contenido a continuación para proporcionar dirección; sin embargo, dicho método parece un tanto artificial: «Consigues hacerme bajar la guardia y entonces me golpeas con una nueva obligación». El problema de la participación y de la dependencia hacia el asesor persisten aun en el caso de que tal combinación logre superar la apariencia de artificialidad.

El método catalítico

Una segunda forma de llevar a cabo la formación del equipo consiste en conceder más responsabilidades al asesor permitiéndole que entreviste a todos los miembros del equipo en privado, uno tras otro y/o suministre un cuestionario de algún tipo como instrumento para la investigación. Las respuestas se resumen y se introducen en las reuniones del equipo. El asesor podría facilitar sugerencias operativas sobre el modo como el equipo podría examinar los datos de la investigación, y juzgar lo que implica en la realización del equipo.

He aquí un ejemplo típico, del método catalítico.

George Sampson, director de investigación y desarrollo, restableció el orden en la reunión. Expuso su interés por las relaciones laborales de los equipos de proyecto y por qué opinaba que las circunstancias actuales estaban ahogando la innovación. A conti-

nuación expuso cómo Jack Clark, el asesor, podría ayudar al grupo a romper la barrera que se oponía a la creatividad.

Jack Clark dio comienzo a su intervención en la reunión con un resumen de los posibles motivos, entresacados de las entrevistas mantenidas con cada miembro del equipo. Para evitar provocar tensiones, Jack expuso el problema con sus propias palabras, y presentó los comentarios sin citar procedencias. Encauzó la conversación sin exigencias.

JACK: «Es importante que saquen a relucir los reparos y las dudas respecto a la forma en que están trabajando los equipos de proyecto. Convendría que uno de ustedes diga lo que tiene en mente, y que se sientan libres de no responder si les resulta complicado o incómodo. La franqueza es valiosa pero también lo es el derecho a la intimidad.»

Tras un lento comienzo, algo sucedió. Jim expresó su preocupación por el progreso de la reunión cuando Rod estaba presente. «¿Qué es lo que pasa, Rod? Últimamente, parece que no llegamos a ninguna parte en los problemas de diseño.» «Es curioso», repuso Rod, «yo también me había dado cuenta.»

Rod siguió diciendo que desde que habían ascendido a Jim y ya no era su subordinado, la filosofía de éste respecto a la dirección parecía haber cambiado por completo. En lugar de promover un ambiente creativo en el equipo de proyectos y dar cabida a las nuevas ideas, sin tener en cuenta lo extravagantes que pareciesen, Rod opinaba que Jim había adoptado el punto de vista de la «alta dirección». «Te oigo decir, "Vete despacio, Rod. Que los jefes de arriba no piensen que estamos en las nubes en vez de bien aferrados a la realidad".»

Rob trató de aclarar el malentendido diciendo: «Realmente me preocupa que nos ganemos la reputación de ser un equipo hipotético y poco práctico.»

El resto de los participantes intervino de vez en cuando para mantener la conversación. Jack asistió al equipo ayudándole en los atascos, aclarando lo expuesto, invitando a que se manifestaran puntos de vista y en general fomentando el afloramiento de la sinceridad.

JIM: «Si me hubieras dicho cómo te lo tomabas, podríamos haber aclarado las cosas hace mucho tiempo.»

ROD: «Bueno, me dio la impresión de que no te importaba lo que yo pensase.»

Jack preguntó a Jim, «¿Cómo te ves a ti mismo como líder del equipo de proyectos?»

JIM: «Bueno, soy consciente de que nuestra responsabilidad consiste en crear nuevos proyectos, pero la evaluación de lo que va a ser aceptado por los estamentos superiores también forma parte de la innovación.»

ROD: «Pero Jim, no nos has dejado desarrollar casi ninguna idea. Desde que tomaste el mando, nos has cortado las alas apenas crecen. Ni hemos puesto nada en marcha, ni dejas que los demás nos interesemos, ni tienes en consideración su forma de pensar, ni hemos desarrollado nada que pueda ver la luz del día.»

Jack llevó a cabo de modo informal un «test» de opinión entre los miembros del grupo: «¿El resto de ustedes también ve las cosas de la misma forma que Rod?»

Todos asintieron.

JACK: «Bueno, Jim, sé que está preocupado por obtener la aprobación de los niveles superiores, pero podría hacer las cosas en dos etapas durante las próximas reuniones. Dedique parte del tiempo a una discusión en la que "todo tenga cabida". Y, luego, adopte una actitud más estricta. ¿Qué tal le parece eso, Rod?»

ROD: «No es que me niegue a efectuar una evaluación. Se trata sencillamente de que necesitamos espacio para respirar.»

JACK: «¿Jim?»

JIM: «Eso aliviará la preocupación que siento por desviarme demasiado del camino si es que todos saben que después vamor a ir al grano. Lo intentaré.»

En todas las sesiones se aportaban el mismo tipo de sugerencias sobre cómo deberían proceder sus reuniones. La presencia del asesor estaba allí, pero sus contribuciones disturbaban tan poco al equipo que los miembros del mismo apenas eran conscientes de su efecto. Cuando tuvieron cierta confianza, el equipo decidió dar por terminado el servicio del asesor y «seguir adelante en solitario».

La primera reunión sin el asesor discurrió con bastante suavidad. Solamente una de las cuestiones del orden del día resultó estar llena de espinas y fue dejada a un lado. La segunda reunión sin el asesor modificó el orden del día para ocuparse de la próxima distribución del presupuesto. Acabó en un estancamiento total.

Al dar por finalizada la reunión, Sampson sintió una amarga insatisfacción por el resultado de la misma. «Cuando llegamos a un punto decisivo», pensó, «no somos todavía verdaderamente capaces de manejarlo. Quizás debería llamar a Jack Clark. Estoy seguro de que sabrá cómo ponernos otra vez en el camino».

¿Por qué?

Las intervenciones catalíticas padecen el mismo tipo de limitaciones que las de aceptación. Aunque el asesor facilita su dirección de un modo sutil, sigue existiendo dependencia porque no se han reforzado los medios de participación. En el ejemplo anterior, al equipo le parece interesante eliminar los bloqueos en su forma de proceder, pero descubre sus debilidades en la participación cuando el asesor ya no está allí.

De nuevo, el contenido es débil y el desarrollo de un resultado puede parecer artificioso. Si el equipo advierte una alianza entre el líder y el asesor para dirigirlo hacia un resultado determinado previamente, es probable que decaiga la confianza y que tanto la efectividad del proceso como el asesor sufran las consecuencias.

Resulta muy difícil efectuar un disparo con lentitud.

El método de confrontación

El método de confrontación se utiliza cuando el asesor considera que es cosa suya:

a) señalar aquellos presupuestos que están provocando tensiones o fricciones, y
b) conseguir que quienes las están padeciendo las afronten y pongan término.

El asesor puede incluso agravar más la situación para que no pase desapercibida a los miembros del equipo. Se trata de algo completamente distinto a reflejar o expresar opiniones, el método de aceptación, o a recolectar datos encuestados, el método catalítico. El método de confrontación obliga a las personas a identificar los valores «reales» que precisan hacer «suyos», y a decir lo que es preciso decir en beneficio de los demás. El miembro al que se pone en el candelero quizá sea reacio a decir con franqueza lo que tiene en mente, pero el objetivo es llevar estos valores a un terreno abierto donde puedan reforzarse o modificarse según convenga.

He aquí un ejemplo del método de confrontación.

John Byron, asesor de dirección, abrió la maciza puerta de nogal y penetró en el ambiente tranquilo de la oficina del presidente. Sam Miller se alejó de la pantalla de su microordenador, reconoció a su visitante, y se puso en pie.

SAM: «Me alegro de verte. Te agradezco de verdad que hayas venido a pesar de haberte avisado con tan poco tiempo.

»Como sabes, quiero iniciar un programa en toda la empresa para valorar las iniciativas de los ejecutivos. Tenemos la reunión anual el próximo mes y a ella vienen nuestros cuarenta principales ejecutivos. Me gustaría que te dirigieses a la audiencia de esa reunión y me ayudases a venderles el programa. Creo que es algo esencial para el futuro de esta empresa. Y aportaría sentido y sustancia a nuestras futuras revisiones de la realización. Acabo ahora mismo de revisar las evaluaciones del año pasado en el monitor y no son más que puro jarabe: palabras bonitas y todas las escalas con una puntuación alrededor de 0,7. Con las iniciativas estratégicas, podría disponer de un verdadero punto de referencia y comenzar a eliminar los ceros a la izquierda.»

John se agitó incomodado.

JOHN: «Sam, no puedo encargarme de esa tarea, al menos no de esa forma.»

Sam le contempló con incredulidad. Su plan perfectamente diseñado para dar un gran salto parecía ahora correr riesgos. Se daba cuenta de que no podía impulsarlo por sí mismo; necesitaba el prestigio y las funciones del asesor como autoridad independiente. Ésa era la única forma de venderlo; sin dicha ayuda, sería simplemente otra orden, y de primera magnitud.

JOHN: «El éxito de un programa de iniciativas para los ejecutivos se deriva del compromiso personal, no de la imposición. Y no se obtiene ese compromiso en un solo día.
»Sam, voy a ser sincero contigo. Todo tu sistema de valores se basa en la autoridad y en la obediencia. Este programa de iniciativas para los ejecutivos no es sino otra forma de conseguir control.»

Sam no había esperado semejante confrontación. Se quedó completamente desconcertado durante unos momentos mientras asimilaba las palabras.

SAM: «John, ¿estás diciendo que no vas a aceptar realizar un trabajo lucrativo e importante ayudando a la vez a un viejo amigo?»

JOHN: «Sam, no quiero molestarte, pero tampoco creo que mereciera la pena llevar a un viejo amigo al desastre. Aun en el caso de que consiguiera vender un programa tal a tus directivos, se obtendría muy poco compromiso interno. El entusiasmo inicial se esfumaría pronto y los cambios en la actua-

ción no serían sustanciales. Por lo tanto, aunque agradezco tu invitación, es preferible que la rechace. Lo hago también por tu propio interés.»

SAM: «John, sabes que esta reunión es importante. Tú eres una autoridad "mundial". Seguramente puedes hacer algo de utilidad ese día.»

JOHN: «De acuerdo. Puedo intentarlo, pero no voy a vender el programa de iniciativas a los ejecutivos. Creo que el grupo en su totalidad debe ser consciente de los peligros. Sigue adelante y reúne a tu grupo, pero permíteme que antes plantee estas cuestiones.»

Cuatro semanas después, la reunión de los principales ejecutivos acababa de empezar. Era la primera sesión tras el «desayuno para madrugadores».

Tras una corta introducción, John Byron, el asesor, se dirigió al grupo.

JOHN: «No estoy aquí para alabar los méritos del programa de iniciativas para los ejecutivos, sino para discutir con ustedes por qué creo que tiene bastantes probabilidades de fracasar. (Un silencio provocado por el asombro acogió sus palabras.)
»Es preciso que enfoquemos la cuestión basándonos en el sistema de valores vigente en esta empresa. A no ser que los valores operativos del equipo de dirección, al menos como punto de partida, sean congruentes con los del programa de iniciativas, la tensión ocasionada por las contradicciones causará el desmoronamiento del proyecto. El liderazgo y la supervisión en esta empresa parecen basarse en la autoridad y la obediencia. Hasta que no se afronte dicha cuestión, jamás se podrá promover la iniciativa individual.»

La discusión subsiguiente fue abierta y razonable. Comenzaron a diseñar un programa de acción de forma conjunta. Byron sugirió que sería un buen punto de partida para la participación entre los ejecutivos ayudarles a diagnosticar los problemas que observaban en el programa de iniciativas, y a identificar los factores que podrían asistir o entorpecer a su puesta en práctica. Opinaba que si les enfrentaba a la posibilidad de que el actual estilo de dirección no fuese congruente con los objetivos del programa, podrían dar los primeros pasos necesarios para llevar a cabo su desarrollo.

En la continuación de la conversación, la comprensión de las cuestiones relevantes por parte del grupo fue sustituyendo a la irritación que habían sentido cuando el asesor les hizo afrontar sus problemas.

¿Por qué?

La confrontación implica hacer frente a las diferencias de opinión. Las diferencias pueden ser relativas a valores, motivos, hechos o percepciones. En el ejemplo anterior, el asesor ha recusado la orientación de los valores del cliente señalando las discrepancias entre el sistema de valores ligado al programa de iniciativas, y los valores de autoridad y obediencia inherentes al liderazgo de su cliente. La discusión que siguió tuvo como consecuencia el establecimiento de unos cimientos positivos para la participación por parte de los principales ejecutivos en lugar de la imposición.

Sin embargo, incluso dicha vía entraña riesgos. Puede que se la considere como una introducción inteligente que da la bienvenida a la participación sin que haya una confrontación real con la posibilidad de que el actual estilo de liderazgo sea incongruente con el sistema de valores inherente a un programa de iniciativa.

En este caso, se han dado los primeros pasos para la comprensión. Si se puede mantener el rumbo, es probable que el resultado sea favorable. Desafortunadamente, el refuerzo de los medios de participación no resulta patente, y la organización puede llegar a depender del asesor para efectuar una mayor confrontación y mantener el proceso de cambio.

El método preceptivo

El método preceptivo es aquel en que el asesor desarrolla su trabajo persona a persona. El asesor estudia por tanto:

a) la estructura y la distribución de los trabajos, y
b) las competencias de cada miembro del equipo.

Los asuntos del orden del día que constituyen la principal actividad del equipo también se revisan.

Basándose en todo esto, el asesor prescribe entonces de qué otra manera podrían hacerse las cosas para que la empresa mejorara. Algunos ejemplos de sugerencias podrían ser la incorporación de un nuevo puesto, cambios en el sistema de información o responsabilidades de la organización, oficinas contiguas para todos los miembros del equipo, o que las reuniones se celebren los lunes por la mañana en lugar de los viernes por la tarde, o con mayor frecuencia. Las recomendaciones del asesor pueden ser más personales. Por ejemplo, dependiendo de la valoración del asesor, quizá indicarle al líder del equipo que imparta más o menos órdenes.

He aquí un ejemplo del método preceptivo: El estudio había llevado seis meses y su coste había sido de 125.000 dólares. Ahora yacía expuesto en atractivas carpetas de anillas, una copia frente a cada una de las sillas de la mesa de conferencias.

El presidente, Ken Thompson, entró en la sala con los dos asesores detrás. Ken Thompson abrió la sesión y presentó a los asesores. Al poner la reunión en sus manos, uno de ellos tomó su lugar junto al proyector, y el otro junto a la pantalla. El de la pantalla comenzó a hablar.

«Bien, caballeros, no creo que puede añadir nada a lo que Ken ya ha dicho. Creo que deberíamos pasar directamente al contenido del informe. ¡Podrían proyectar la primera diapositiva, por favor!»

Dos horas después, la presentación finalizó con las siguientes palabras: «... y quiero agradecerles la ayuda y la asistencia que todos ustedes me han concedido con tanta liberalidad. Sin ellas no nos podríamos haber ajustado a las fechas fijadas. ¿Hay alguna pregunta?» Hubo unas pocas preguntas, pero ninguna de importancia.

Ken Thompson clausuró la reunión: «Me imagino que todos ustedes necesitarán unos cuantos días para revisar el informe con el personal. Como ya saben, tenemos planeado reunirnos de nuevo dentro de dos semanas. Caballeros, muchas gracias.»

Tres meses después, Ken Thompson se reunió con Henry Thiboldt, vicepresidente de relaciones humanas.

KEN: «Henry, quiero hablar con usted sobre el informe de reorganización. Como sabe, hemos gastado un montón de dinero y hasta la fecha no ha habido prácticamente progreso alguno en su puesta en marcha. Me temo que los datos se estén enfriando. No quisiera tener que hacerlo todo otra vez pero estoy recibiendo un gran número de excusas referentes a los cambios en el mercado y a la estrategia de nuestro principal competidor. Con franqueza, estoy preocupado.»

HENRY: «No lo sé, Ken. Creo que resultará muy difícil llegar a efectuar dichos cambios.»

KEN: «Bien, resulte difícil o no, vamos a hacerlo. ¿Cuál es el obstáculo y cómo podemos superarlo?»

HENRY: «La participación, Ken. No la hemos tenido en cuenta. Al tomar el informe de las manos de nuestros directivos y ponerlo en las manos de los demás, hemos violado lo que consideraban su propio territorio.»

KEN: «Y ahora andan remoloneando. No lo voy a consentir. Ellos no eran capaces de hacerlo, y por eso lo he hecho yo. Ahora pretendo llevarlo a la práctica. Voy a dejarlo claro en la

reunión de esta semana. Y sacaré también a relucir sus trabajos si eso es lo que hace falta.»

HENRY: «Ken, puede hacerlo pero no sé si resultaría inteligente. Son buenas personas. No se están rebelando de forma consciente. No se vieron implicados en el informe y ahora se muestran reacios ante él, no de un modo consciente, sencillamente no sienten que les pertenezca en lo más mínimo. El resultado es que tienen miedo de actuar según el plan de juego de otra persona. Después de todo, estamos hablando de reestructurar la empresa.»

KEN: «Bien, mi idea es llevarlo a la práctica. ¿Qué es lo que tengo que hacer?»

HENRY: «Bien, creo que podríamos desarrollar un programa para fomentar la participación. Hablé con un asesor la semana pasada. Ya ve, me imaginé que me lo preguntaría.»

KEN: «¿Otro asesor? ¿Más gastos? ¿Más tiempo? ¿Otra prescripción cuando no somos capaces de llevar a cabo la que ya tenemos?»

¿Por qué?

Las intervenciones preceptivas suelen consistir en indicar a los equipos o a sus miembros lo que tienen que hacer. El sistema de valores de control y autoridad que va implícito en el empleo de una prescripción externa contradice la búsqueda de un cambio mediante la participación activa.

Varias dinámicas entran en juego en el punto de colisión entre el mensaje de cambio y el estilo existente en el equipo:

1. El personal tiende a resistirse a los cambios impuestos.
2. Los miembros del equipo consideran que las responsabilidades territoriales legítimamente adquiridas con anterioridad se ven invadidas.
3. Agentes externos prescriben la coordinación.
4. Los miembros del equipo reconocen las debilidades existentes en el *statu quo* y encuentran rápidamente explicaciones de por qué los nuevos preceptos «no pueden funcionar».
5. Los miembros del equipo no logran determinar cómo los cambios recomendados podrían modificar el *statu quo* existente. Por tanto, se oponen a los cambios.

Por todas estas razones, a menudo se carece de la energía necesaria para llevar el proyecto a la práctica. Quizás se fuerce una

conformidad obligatoria; y frecuentemente ésa es la vía de implantación. En el ejemplo anterior, se va comprendiendo paulatinamente la necesidad de participación. El rumbo tomado parece ser suficientemente esperanzador, sin embargo no se han tocado todavía los medios de participación. Consecuentemente, el manejo de los conflictos inevitables durante la puesta en marcha del programa se basará en los mismos valores y técnicas que han llevado al equipo hasta el punto de necesitar asistencia externa.

Las grandes ventajas de la solución preceptiva consisten en que resulta posible adquirir la ayuda de los expertos en la medida de lo necesario sin tener que comprometerse a ofrecer un empleo permanente. Dado que la prescripción procede del «exterior», puede considerarse como el reflejo de las principales necesidades de la empresa, y no de unos intereses creados pero encubiertos. Además, si no se dispone de los recursos necesarios para llevar a la práctica la prescripción, se pueden también adquirir en la medida de lo necesario.

La organización paralela o sistema colateral

Otro método más que procura reforzar el trabajo en equipo se denomina «organización paralela» o sistema colateral. La organización paralela implica un conjunto no jerárquico de personas que adoptan una nueva perspectiva ante el problema sin las trabas impuestas por la territorialidad, los intereses creados o el desconcierto general.

Utilicemos el concepto de organización paralela para ayudar a Ken Thompson a llevar a la práctica su plan de reorganización. Seguimos con Ken y Henry en el punto en que les dejamos.

HENRY: «No creo que otro asesor u otra perscripción nos ayudase en este caso, Ken. Solamente nos hundiría más y más.
»La cuestión de acoger el informe tiene tanta importancia como el propio contenido de éste. No es la calidad del informe lo que está en juego. La recomendación más importante fue reestructurar los equipos principales de cada función, trasladando a las personas clave de la oficina central a las divisiones operativas. Los propios miembros de los equipos principales se niegan rotundamente a ello. Es un caso de «desmantelamiento del equipo», y ahí radica el origen de la oposición. Es necesario pagar cierto precio para diseñar un sistema de transmisión que ponga el plan en su lugar. Podemos conducirlo a su sitio, pero sin apoyo

pronto fracasará; y quizás nosotros también. Tengo un plan para reducir la oposición al cambio y quizás para soslayarla por completo.»

KEN: «¿Y?»

HENRY: «Bien, tenemos que encontrar la forma de conseguir participación en el cambio. Y creo que debemos tener en cuenta la posibilidad de que pueda mejorarse el informe del asesor.

»Sugiero que designemos un comité interno de dirección que represente a todos los estamentos de la directiva. Mediante la revisión del informe para buscar puntos oscuros o incongruentes con nuestras necesidades, podremos identificar cualquier cuestión relevante que sea preciso contestar antes de proceder. Unos pequeños grupos de trabajo pueden encargarse de dichas cuestiones. Basándose en la respuesta de los grupos de trabajo, el comité de dirección podrá tratar de formular algún tipo de informe transcendente que nos transfiera los conocimientos de los asesores.

»Puede que sea necesario tener cuidado con los intereses creados; sin embargo, opino que podemos introducir comités interdisciplinares para eliminar las rivalidades entre grupos, las cargas emocionales y las metas ocultas. Creo que una organización paralela de este tipo nos daría la posibilidad de llevar el proyecto a la práctica.»

KEN: «Si lo hacemos, ¿no provocará que algunos de los intransigentes destruyan el informe?»

HENRY: «No. La solución a eso consiste en ubicar al menos una persona que nos apoye en cada grupo de trabajo; y mantener alejados a los intransigentes. Le prometo dos cosas: el plan será más de nuestro agrado y se llevará a la práctica con mayor rapidez.»

KEN: «Henry, estoy de acuerdo en darle una oportunidad a ese plan suyo. ¿Tiene tiempo para preparar y presentar sus ideas sobre la puesta en marcha de una organización paralela para la próxima semana? Me gustaría convocar una reunión especial. Y... (empujó su copia del informe del asesor sobre la reorganización a través de la mesa) ... tome esto. Me parece que necesitará algunas copias más.»

¿Por qué?

Las organizaciones paralelas adoptan muchas formas diferentes: grupos de trabajo, organizaciones matriciales, equipos funcionales

no jerárquicos, comités interdisciplinares, etc. Estos ejemplos sirven para representar la capacidad potencial de las organizaciones paralelas. Se trata básicamente de una estrategia de poder, y es susceptible de todas aquellas manipulaciones que comentaban Ken y Henry: personas entusiastas en los grupos de trabajo y eliminación de intransigentes. Este tipo de motivaciones ocultas pueden suscitar unas sospechas extensibles a toda la organización, lo que también constituye un motivo de oposición al cambio.

La noción básica subyacente a la organización paralela es que una agrupación «poco común» de personas permite una visión lisa y llana del estilo antiguo. Así se tiene la posibilidad de examinar mejor los problemas, desligándose del punto de vista de la tradición, los precedentes, las antiguas costumbres, los intereses creados y las oposiciones al cambio.

El nuevo enfoque se centra en:

a) el carácter del propio problema, y
b) qué será necesario para poner en movimiento a los miembros de la organización que poseen los conocimientos más adecuados.

Cuando se vuelve a examinar de este modo un informe preceptivo, los miembros de la organización paralela pueden confrontar con mayor eficacia la organización tradicional. La organización paralela puede demostrar exactamente cómo se pueden llevar a la práctica las recomendaciones del informe preceptivo y los beneficios que se derivarán al efectuarlo.

En algunas ocasiones, hace falta algo más para superar la oposición del equipo a las recomendaciones de la organización paralela: reservar un período de tiempo para consultar a los equipos de la organización tradicional cómo llevarían a la práctica las soluciones propuestas por la organización paralela. Al considerar lo que harían si tuviesen que actuar según las recomendaciones de la organización paralela, los miembros de la organización tradicional tienen que enfrentarse a las posibilidades reales. El hacerlo de este modo les lleva a menudo a convencerse de que se obtendrían mejores resultados si se siguieran las recomendaciones ofrecidas por la organización paralela.

Resumen

Todas las alternativas descritas en este capítulo poseen cierto carácter de imposición. La dirección se ha dado cuenta de la ne-

cesidad de un cambio y trata de instituirlo en aquellos a quienes afecta, pero sin contar con ellos. Por eso el cambio puede resultar imperativo. Pero la imposición autoritaria es probable que ocasione problemas de apoyo durante la importante etapa de la puesta en práctica. Un verdadero liderazgo implica la creación de una perspectiva de las posibilidades; también fomenta la creación de partidarios.

Capítulo 14

LA IMPORTANCIA DE LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos influyen en una medida cada vez mayor en los equipos de dirección de todo el mundo. Los estilos antiguos e informales de dirigir la empresa están desfasados. Cualquier equipo que ignore la necesidad de tomar en consideración su realización se encuentra en la paradoja de poseer unas normas ancladas en el pasado y unos planes proyectados hacia el futuro.

- El equipo que comprende que las nuevas generaciones esperan encontrar animación en sus trabajos está mejor capacitado para atraer talentos de primera clase.
- El equipo que valora los cambios necesarios para aceptar nuevos retos como la competencia mundial y la liberalización obtiene el beneficio de afrontar, estar preparado y ser capaz de contender con un nuevo grupo de competidores capacitados.
- El equipo que asimila las posibilidades de la tecnología, la información instantánea y la comunicación puede ponerse en cabeza de carrera.

Uno de los principales recursos que queda sin utilizar en cualquier organización comercial, industrial, sindical o gubernamental es el modo como trabajan conjuntamente las personas; en una palabra, es el trabajo en equipo. El trabajo en equipo posee una inercia intrínseca. Sigue en línea recta y con un movimiento uniforme a no ser que algún mecanismo de cambio altere su curso.

Entre las estrategias de cambio se incluyen:

— *La revolución.* Cambiar los miembros del equipo con la intención de adquirir un nuevo sistema de valores. A menudo el viejo conjunto de problemas se sustituye por uno nuevo.
— *La evolución.* Se dan pasos lentos y paulatinos en el progreso, encaminados a conseguir nuevas técnicas y habilidades. A menudo se adoptan tendencias innovadoras que soslayan las cuestiones importantes y dejan sin resolución los problemas subyacentes.
— *El cambio sistemático, fundado en la teoría.* Se identifica una necesidad, se determina un modelo o ideal que la cubre y se adoptan uno o varios métodos de cambio para lograrlo. Éste es el cambio más importante y permanente de todos.

Los criterios de la formación eficaz de un equipo son sencillamente:

1. Hay que atacar las cuestiones reales.
2. Los medios de participación resultan esenciales para asegurarse el éxito.
3. No se debe crear una dependencia continua en una fuente externa. Los cambios que responden a la presencia o ausencia de una fuerza externa son elásticos; es decir, vuelven a su estado original al retirar la fuerza externa.
4. Las indicaciones, las técnicas y las novedades aumentan el riesgo siempre presente del autoengaño.
5. El esfuerzo realizado debe ser activo y participativo. Los programas pasivos que se instituyen en las personas implicadas sin contar con su apoyo suscitan muy pocos compromisos.
6. El proceso debe estar orientado hacia los resultados. Sin productividad la satisfacción es transitoria.
7. Es preciso integrar contenido y proceso. Sin contenido, el proceso resulta raro e ilusorio; sin proceso, el contenido resulta fugaz e inestable.
8. Cierto sentido de exteriorización debe prevalecer sobre la revisión introspectiva de los problemas.

Las etapas para lograr la efectividad del equipo son simples:

— formular una perspectiva de las posibilidades;
— diagnosticar el presente dejando a un lado el autoengaño;
— cubrir las fisuras mediante un proceso activo que incluya medios de participación.

Hemos completado el círculo. Hemos expuesto el trabajo en equipo de resultados impresionantes y lo hemos presentado como una posibilidad realista a la que pueden aspirar cualquier equipo de dirección; y muchos lograrlo.